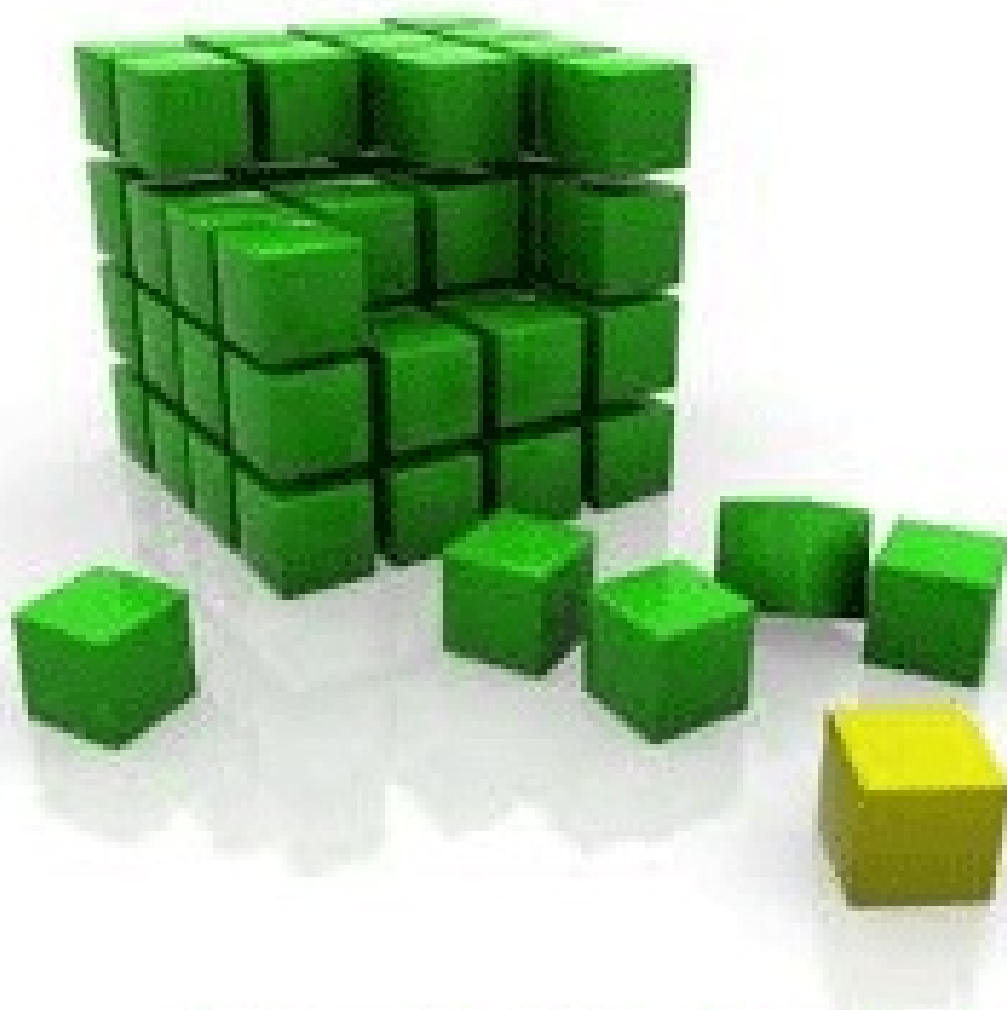


مدیریت سازماندهی



مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت سازمان دهی

نویسنده:

www.modiryar.com

ناشر چاپی:

www.modiryar.com

ناشر دیجیتال:

مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

فهرست

۵	فهرست
۷	مدیریت سازمان دهی
۷	مشخصات کتاب
۷	سازماندهی چیست
۸	مدل های سازماندهی در سازمانهای هولدینگ
۱۱	سازماندهی سرمایه های فکری
۱۶	سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده
۲۳	سازماندهی امور فردی مدیران
۲۴	اصلاح سیستم ها و روش ها
۲۷	سازماندهی وب در کتابخانه های محلی و غیر آن
۳۶	استفاده از روشهای ابر داده در سازماندهی اطلاعات
۳۷	سازماندهی بر مبنای وظیفه
۳۹	سازماندهی مطالب پیچیده
۴۴	سازماندهی انسانی کار
۴۶	شکل های جدید کار و حقانیت بر سازماندهی
۵۴	محل کار خود را سازماندهی کنید
۵۶	سازماندهی و مشارکت سازمانی، بهره وری
۵۷	سازماندهی منابع اینترنتی: چالش ها و ضرورت ها
۶۲	اصول سازماندهی مدیریت بحران با رویکرد خطرپذیری
۶۷	اهمیت ۵ S در مدیریت و سازماندهی کار
۶۸	اصول و مفاهیم کلی سازماندهی
۶۹	مدیریت
۶۹	چارچوب زاگمن در فرایند معماری سازمانی

۷۳	معماری سازمانی برپایه فناوری اطلاعات و ارتباطات
۷۶	ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند
۸۲	مدیریت و سازماندهی برای پیشبرد تکنولوژی
۸۸	روشهای سازماندهی زمان
۹۰	سازماندهی دانش
۹۴	پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار
۱۰۱	سازماندهی در مدیریت
۱۰۹	درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

مدیریت سازمان دهی

مشخصات کتاب

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت سازمان دهی / www.modiryar.com

ناشر: www.modiryar.com

مشخصات نشر دیجیتال: اصفهان: مرکز تحقیقات رایانه ای قائمیه اصفهان ۱۳۹۱.

مشخصات ظاهری: نرم افزار تلفن همراه ، رایانه

موضوع: مدیریت

سازماندهی چیست

؟

انواع مختلف سازماندهی روش های بسیار متفاوتی برای دسته بندی سازمان ها هست ؛ سازمان رسمی و سازمان غیر رسمی . سازمان رسمی و غیر رسمی : سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل ، حدود وظایف و اختیارات و چگونگی انجام آن مشخص می شود . ساختارهای رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن گونه که پیش بینی عمل نمی کند ؛ اما سازمان های غیررسمی بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگی عمل سازمان را به طور واقعی نشان می دهد . بعد از آنکه ساختار رسمی ایجاد می شود ، سازمان غیر به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار میگردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی تعدیل ، تحکیم یا گسترش می دهد . سازماندهی چیست؟ . تصمیم گیری برای چگونگی گروه بندی بهتر فعالیتها و منابع سازمانی . قطعات سازنده سازمانی چیستند؟ - ساختار سازمان: . نحوه قرارگیری عناصری که می تواند به یک سازمان شکل دهد. چرا باید یک سازمان را سازماندهی کرد؟ سازماندهی ساز و کار هماهنگی را بیان می نماید . از آنجایی که کلیه عناصر ساختاری شرکت و این که چگونه این عناصر کنار هم عمل می کنند در مدیریت کل سازمان کاربرد دارد. اهمیت سازماندهی . شفافیت سازی . تقسیم بندی . آماده سازی . ایجاد تشکیلات . توسعه . مرتبط سازی . استقرار اختیار سازماندهی به سمت تصمیم گیری پیش می رود . تصمیم گیری یک قسمت از طراحی است که باعث انتخاب یک سری از کارها می شود. . وقتی مدیریت فعالیتها را سازماندهی می کند فعالیتها هماهنگ می شوند. ساختار سازمانی . قطعات ساختمانی یک سازمان را به وجود می آورند. . یکی از کارهای مدیر دانستن نحوه قرار دادن صحیح قطعات کنار یکدیگر است. طراحی مشاغل - طراحی شغل: . تعیین مسئولیتهای وابسته به کار هر فرد. کلیه وظائف به چه اجزایی شکسته می شوند؟ . تخصیص شغل: -- درجه ای که طبق آن کلیه وظائف سازمان شکسته و به اجزای کوچکتر تقسیم می شود. پنج جایگزین برای تخصیص شغل گردش شغل: -- شامل گردش منظم کارمندان از یک شغل به شغل دیگر است. افزایش حیطه شغل: -- شامل افزایش تعداد وظائفی که کارمند به عهده دارد. تقویت شغل: -- شامل افزایش هم در تعداد وظائفی که کارمند انجام می دهد و هم در کنترل و دقتی که روی شغلش انجام میدهد. ادامه جایگزینها سمت دهی مشخصات شغلی: -- پیشنهاد میکند که مشاغل حول یک محور پنج بعدی تشخیص و تقویت شوند و هم سیستم کاری و هم سلائق کارمندان در نظر گرفته شود. کار گروهی: -- به یک گروه کامل اجازه می دهد که یک سیستم کاری را به منظور انجام یک سری کارهای مرتبط طراحی کند. سمت دهی مشخصات شغلی . این یک جایگزین تخصیص شغل است. این سمت دهی پیشنهاد می کند که مشاغل حول یک محور پنج بعدی تشخیص و تقویت شوند: -- نوع مهارتها -- هویت کار -- اهمیت کار -- خودکاری -- بازخوراند سمت دهی مشخصات شغلی گروه بندی مشاغل: بخش سازی

تعریف آن چیست؟ -- فرآیند گروه بندی مشاغل با ترتیب منطقی. بخش سازی عملکردی: -- گروه بندی مشاغل طوری که فعالیتهای یکسان یا مشابه را در برگیرد. بخش سازی بر اساس تولید: -- گروه بندی فعالیتهای براساس تولیدات یا گروههای تولیدات. پایه های بخش سازی: اشکال دیگر بخش سازی. بعضی سازمانها فعالیتهای معینی را از روی: -- زمان -- توالی تقسیم بندی می کنند. ملاحظات دیگر. گاهی بخشها به نامهای دیگری خوانده میشوند از قبیل: -- قسمت. -- واحد. -- دایره. -- دفتر. ارتباطات شغلی و سطوح گزارش دهی. به روشن شدن چه چیزهایی نیازمندیم؟ -- سلسله مراتب: . سطوح دقیق و روشن اختیار در تمام قسمتهای سازمان. -- محدوده مدیریت: . تعداد کسانی که به هر مدیر گزارش می دهند. مقایسه سازمانهای افقی و عمودی. چه تفاوتی دارند؟ -- ساختار سازمانی افقی منجر به روحیه بالاتر و تولید بیشتر کارکنان می شود -- ساختار سازمانی عمودی به دلیل نیاز به مدیران بیشتر گرانتر است. عوامل موثر در محدوده مدیریت. صلاحیت ناظر و واحدهای تابعه. پراکندگی واحدهای تابعه و زیردستان. وسعت محدوده کار بدون نظارت. درجه نظارت لازم. وسعت محدوده اقدامات استاندارد. شباهت وظائف. تکرار ایجاد مسایل و مشکلات جدید. تخصیص اختیارات: یک واحد ساختاری مهم. اختیار: -- قدرتی که به طور قانونی توسط سازمان داده می شود. تفویض اختیار: -- فرایندی که توسط آن مدیران قسمتی از بار کاری خود را به دیگران واگذار می کنند. متمرکزسازی و تمرکززدایی چه اختلافاتی دارند؟ -- تمرکززدایی: . مراحل مشخص تفویض اختیار و قدرت به مدیران سطوح میانی و پایینی در سراسر سازمان. -- متمرکزسازی: . مراحل مشخص نگهداری اختیار و قدرت در سطوح بالای مدیریت. فعالیتهای هماهنگ سازی. هماهنگ سازی چیست؟ -- مراحل پیوند فعالیتهای بخشهای مختلف سازمان. ضرورت هماهنگ سازی چیست؟ -- سیستمها باید به سمت فعالیتهایی در هر بخش تمرکز یابند که در جهت دستیابی به اهداف سازمان باشند. سه شکل اصلی وابستگی بین بخشی ۱- وابستگی بین بخشی عمومی: -- وقتی واحدها با کمترین تداخل عمل می کنند و خروجی آنها به سادگی در سطح سازمانی انباشته و استفاده می شود. ۲- وابستگی بین بخشی متوالی: -- وقتی خروجی یک واحد ورودی واحد دیگری باشد. ۳- وابستگی بین بخشی متقابل: -- وقتی فعالیتهای هر دو جانب در جریان باشند. روشهای ساختاری هماهنگ سازی - سلسله مراتب مدیریتی. - قوانین و روشها. - نقشهای رابط. - نیروی کار. اختلاف رده شغلی و موقعیت شغلی چیست؟ رده شغلی: - موقعیت مستقیمی در سلسله مراتب که مسئول انجام اهداف سازمانی است. موقعیت شغلی: موقعیتی که مسئول ایجاد و فراهم کردن تجربه و آگاهی و حمایت برای رده شغلی است.

مدل های سازماندهی در سازمانهای هولدینگ

مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهای هولدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیر گذار خواهد بود. وضعیت پیچیده فعلی جهان تجارت، تواناییهای بسیار متفاوت سازمانها (توان مالی، توان تخصصی، نیروی انسانی، توان تکنولوژیکی و...)، ناپایداری محیطهای بازار و تلاش شرکتهای به منظور کسب سهم بیشتری از بازار و امکان ورود به فعالیتهای جدید و سودآور تجاری، باعث شده است تا مقوله ادغام و گروهی شدن شرکتهای به منظور استفاده بهینه از تواناییهای یکدیگر و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ متداول گردد. از این رو سازمانهای توانا تمایل زیادی برای فعالیت در قالب هولدینگ و بهره گیری از تواناییهای یکدیگر دارند تا بدین وسیله ضمن فائق آمدن بر مسائل و مشکلات خود، به رقابت در سطوح بالاتری و فعالیت در عرصه جهانی بپردازند. یادآوری این نکته ضروری است که با چنین اقدامی و تبدیل شدن چندین شرکت به یک مجموعه هولدینگ، برنامه تدوین شده و ساختار سازمانی قبلی شرکتهای جوابگوی وضعیت فعلی نخواهد بود و باید بازنگری و اصلاحات لازم در خصوص موارد فوق صورت پذیرد. در کشور ما، موفقیت تلاشهای انجام شده در زمینه گروهی شدن شرکتهای و فعالیت به صورت شرکتهای هولدینگ، مستلزم توجه به دو موضوع مهم یعنی

اجرای دقیق فرآیند برنامه ریزی استراتژیک و ساختار سازمانی متناسب است که در غیر این صورت عملکرد شرکتهای هولدینگ در داخل کشور از بازدهی مناسبی برخوردار نبوده و نتیجه چندان مطلوبی به همراه ندارد. ● تعریف سازمان هولدینگ در زبان انگلیسی «هولدینگ» مترادف با «CORPORATE» و «PARENT» آورده شده است و در زبان فارسی شاید بتوان آن را مترادف با «فراگیر» و یا «مادر» قرار داد. به طور کلی، سازمانهای هولدینگ را می توان چنین تعریف کرد، گروهی از شرکتهای که در آنها یک شرکت، مالکیت و اداره و یا فقط اداره کلیه شرکتهای را برعهده داشته باشد، تحت عنوان هولدینگ قلمداد می شوند. مدیریت یک شرکت معمولی با مدیریت شرکتهای هولدینگ بسیار متفاوت است. از آنجا که بازتاب عملکرد مدیریت و نتایج حاصل از تصمیمات اتخاذ شده بر خود شرکت مادر (ستاد) تاثیرگذار خواهد بود. لذا ضروری است مدیریت ارشد به منظور تصمیم گیری و اعمال نظر، علاوه بر بررسی و شناخت ستاد سازمان، با دیدی وسیعتر و شناخت کامل از شرکتهای تابعه، تصمیم گیری کند. بنابراین، مسائل و تصمیمات در سازمانهای هولدینگ همواره پیچیده و پرابهام و گاهی نیز همراه با تناقضاتی است که این سازمانها را نیازمند اجرای مدیریت استراتژیک با الگوهای جدید و مناسب می کند. ● عوامل تاثیرگذار الف) بینش ارزش آفرینی: هر سازمان هولدینگ ضروری است از یک اصل و دیدگاه ویژه ای برای ایجاد ارزش آفرینی، برخوردار باشد. ب) ویژگی ممتاز: هر سازمان هولدینگ خصوصیات خود را (از قبیل مدل های ذهنی، ساختار، سیستم ها، عملیات و...) حول بینش مشخصی ایجاد می کند. ج) کسب و کار محوری یا کانون تجارت: هر سازمان هولدینگ در زمینه یک کسب و کار خاص تخصص داشته و سایر فعالیتهای خود را حول آن تنظیم و سازماندهی می کند. ■ به منظور شناخت و درک ویژگیها و خصوصیات سازمان هولدینگ، باید پنج عامل مهم و مرتبط به شرح ذیل مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرد: ۱) مدل های ذهنی در رابطه با بینشها، ارزشها و نگرشهای مشترک مدیران ارشد هولدینگ؛ ۲) ساختار، سیستم ها و فرآیندهای شرکت مادر؛ ۳) عملیات، خدمات و منابع؛ ۴) نیروی انسانی و مهارتها به عنوان عامل ارزش آفرین در سازمان هولدینگ؛ ۵) تعیین و معرفی موارد تمرکز یا عدم تمرکز. با عنایت به مطالب فوق، یکی از مهمترین مسایل در ساختار سازمانهای مادر (HOLDING)، تعریف صحیح ستاد و چگونگی تقسیم وظایف و مسئولیتهای براساس فرآیندهای تعریف شده است. دانشمندان روشهای مدیریت موجود را در سه سبک مدیریتی بر مبنای میزان مسئولیتهای و وظایف سطوح مختلف تقسیم بندی کرده اند. در ذیل به اختصار به توضیح هر یک از این مدلها خواهیم پرداخت. ۱) مدل برنامه ریزی استراتژیک: برنامه ریزی استراتژیک تمرکز گراترین نوع در میان سه الگوی مزبور است. در مدل برنامه ریزی استراتژیک، ستاد سازمان در نقش طراح اصلی برنامه ها (MASTER PLANNER) ظاهر شده و مسئولیت هر گروه یا شرکت تحت پوشش را خود مشخص می کند. شرکتهای کوچکتر وظیفه اجرای بخشهای مختلف طرح اصلی را برعهده دارند. ستاد سازمان در این مدل مستقیماً به مدیریت فراساختارها می پردازد و بسیاری از خدمات سطح شرکتهای را ارائه می دهد. این شرایط در برگیرنده مدیریت نوآوریها نیز هست که مسئولیت کلیدی بسیار مهمی است. این روش در حالت افراطی، امکان ایجاد ارزش افزوده در هر یک از موارد فوق را دارد. تحقیقات دانشمندان بر روی ساختارهایی که براساس برنامه ریزی استراتژیک شکل گرفته اند، نشان داده که برنامه ریزی استراتژیک می تواند دستاورد بسیار کارآمدی باشد که در آن مدیران سازمان توانایی ایجاد ارزش افزوده را در شرایطی خواهند داشت که از جزئیات کار هر یک از شرکتهای اطلاع داشته باشند. ولی اگر مدیران از جزئیات کار هر یک از واحدها آگاه نباشند، استفاده از این روش بسیار مشکل و در بسیاری از شرایط غیرعملی است. به ویژه خطر از دست رفتن فرصتها، باتوجه به کمبود دانش نزد مدیران ارشد، که سبب جلوگیری از ورود به عرصه های جدید فعالیتهای تجاری می شود، وجود دارد.

باتوجه به مشکلات این روش، بسیاری از شرکتهای با توسعه روش مدیریت برنامه ریزی استراتژیک به سطح تاکتیکی و محدود کردن سطح ارتباطی به درخواستهای خاص، به فرازهای جدیدی از این سبک مدیریت دست یافته اند. ۲) مدل کنترل مالی: کنترل مالی، افراطی ترین نوع تفویض اختیار است. ستاد سازمان به مانند مادری عمل می کند که فقط در نقش یک سهامدار یا بانک ظاهر می

شود. در این مدل، اهمیت کمی برای شیوه های تولید و بازاریابی در واحدها وجود دارد. حتی در بسیاری از موارد، شرکتها با آزادی کامل به رقابت با یکدیگر می پردازند. در این روش حتی شرکتها اجازه دارند تا سرمایه های خارج از سازمان را نیز جذب کنند. نقش ستاد سازمان در کنترل مالی به اختصاص سرمایه، تعیین اهداف اقتصادی، ارزیابی کارآیی، مداخله برای اصلاح کارایی (بازار مالی) و پخش ریسک محدود می شود. مهمترین نقش ستاد سازمان عبارتست از استفاده از هسته مدیریت با کفایت که توانایی ایجاد ارزش افزوده به فعالیتهای تجاری مختلف با ایجاد استانداردها و بررسی کارایی را داشته باشد. اجرای کامل این مدل به ندرت در سطح سازمانهای دولتی و خصوصی دیده می شود. این روش بیشتر یک حالت ایده آل و دورنمای فعالیت تعدادی از مدیران سطح بالای جهان است. مطالعات دانشمندان نشان داده است که اولاً، این روش بیشتر مناسب سازمانهایی است که در بازارهای پایدار با فناوریهای پیشرفته در جایی که زنجیره تصمیم گیری بسیار کوتاه و ساده است، فعالیت دارند. دوم آنکه، این روش نیازمند تشابه بسیار زیاد بین فعالیتهای اقتصادی واحدهای صنعتی است تا بتوان هسته مدیریت با کفایت ایجاد کرد. در غیراینصورت سازمان مادر، کفایت کافی برای کمک به شرکتهای تحت پوشش خود را نخواهد داشت. سوم، روش تعیین اهداف و ارزیابی کارایی باید یکسان باشد که این امر در شرایط بحرانی مشکلات فراوانی به همراه دارد. در نهایت آنکه این روش پس از مدتی از کنترل خارج می شود و بیشتر مناسب سازمانهایی است که دیدگاههای کوتاه مدت دارند. در این سبک، هیچ کس مسئول پرورش نوآوریها و یادگیریهای سطح سازمانی نیست. از طرفی ستاد سازمان فاقد نیروهای با کفایت برای ایجاد فرآیندهای لازم است. بنابراین، نوآوریها فقط محدود به مصرف می شود. (۳) مدل کنترل استراتژیک: مدل کنترل استراتژیک، بین دو مدل قبلی قرار می گیرد و بیشتر سازمانهای دنیا از آن استفاده می کنند. این مدل یک سبک مستقل نیست، بلکه پل ارتباطی میان برنامه ریزی استراتژیک و کنترل مالی است. در این مدل، ستاد سازمان شکل دهنده (SHAPER) استراتژیها است و بنابراین، حداقل نقشهای سازمان مادر به صورت زیر تعریف می شود. تعریف و شکل دهی استراتژیهای کلان سازمان به خصوص در تخصیص منابع و کنترل روشها؛ تعریف فعالیتهای متعادل برای شرکتها و مأموریت هریک؛ تعریف و کنترل سیاستهای سازمانی؛ پرورش نوآوریها و یادگیریهای سازمانی ●؛ تعریف استانداردها و ارزیابی بهره وری شرکتهای تابعه و ایجاد تغییرات لازم سازمانی برای ارتقاء بهره وری. در این مدل، دیگر از یک برنامه اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان که وظایف شرکتها را تعیین می کند، خبری نیست. کنترل استراتژیک، بر پایه فرآیند توافق بر برنامه های اصلی طراحی شده توسط ستاد سازمان استوار است. کنترل استراتژیک در جایی وجود دارد که ستاد سازمان توجه کمتری به ایجاد وظایف برای شرکتها و بخشهای مختلف دارد و بیشتر به شکل دهی رفتارهای شرکتها همچنین ایجاد زمینه های کاری مناسب برای فعالیت مدیرانش می پردازد. بنابراین، می توان گفت ستاد سازمان با تسهیل ارتباطات و ایجاد اشتراک مساعی بین شرکتها و بخشها به ایجاد ارزش افزوده خواهد پرداخت. یکی دیگر از مهمترین اهداف ستاد سازمان در این مدل به دست آوردن مزایای بیشمار از طریق هم افزایی در سازمان است. همچنین اهمیت ویژه ای برای افزایش سطح دانش سازمانی با استفاده از فرآیندهای محک زنی (BENCHMARKING) و انتشار فعالیتهای صحیح در این مدل وجود دارد. در کنترل استراتژیک، خدمات و مشاوره ارائه شده توسط ستاد سازمان بیشتر جنبه اختیاری خواهند داشت. متخصصان پس از مطالعات فراوان نشان داده اند که موفقیت این سبک مدیریت، وابسته به رفتار یکسان واحدها و شرکتها است ●. نتیجه گیری در بین سازمانهای هولدینگ، مدل کنترل استراتژیک متداول ترین سبک است. زیرا همواره سازمانهای مادر تمایل دارند از مدل کنترل مالی به سمت مدل برنامه ریزی استراتژیک حرکت کنند (نمودار یک) و لذا به مدل کنترل استراتژیک تمایل زیادی پیدا می کنند. در این مدل، شرکتها برنامه های خود را براساس استراتژیهای سازمان مادر تنظیم می کنند و سازمان آنها را بازبینی و کنترل می کند. لذا مسئولیت تدوین برنامه های عملیاتی و ارائه پیشنهادها کلی به عهده شرکتهای تحت پوشش و تابعه است. از طرفی ستاد سازمان بادر اختیار گرفتن کارشناسان و متخصصان مجرب، به شرکتهای تابعه خدمات مشاوره ای ارائه می کند. در مدل

کنترل استراتژیک، نتایج عملیات به طور مستمر مورد نظارت قرار می‌گیرد و ملاک ارزیابی مدیران شرکتها، صرفاً عملکرد خودشان است. مطابق این مدل، ساختار سازمانی، افقی بوده و امور محوله براساس دو وظیفه کلی به شرح ذیل تفکیک می‌شود: الف) توسعه و رشد سازمان و امور سرمایه‌گذاری؛ ب) اداره شرکتهای تابعه و تحت پوشش؛ معمولاً هر یک از سازمانهای هولدینگ براساس دو مأموریت اصلی فوق ایجاد می‌گردد و با تعریف دقیق فرآیندهای مربوط به هر کدام به سازماندهی و تشکیل ساختار سازمانی بر مبنای فرآیندهای تعیین شده می‌پردازند. اینکه فرآیندهای اصلی سازمان کدامند و ساختار مناسب برای تحقق فرآیندها به چه شکل باشد، بستگی به این دارد که سازمان از کدام یک از مدل‌های ارائه شده برای سازماندهی خود بهره‌گیری کند. همان طور که در نمودار وضعیت تمرکز می‌بینیم، میزان تمرکز و عدم تمرکز بر نقشهای بیان شده در هر یک از مدلها به عهده مدیران ارشد و تصمیم‌گیران هر سازمان می‌تواند متفاوت باشد. مجله تدبیر منبع: آفتاب

سازماندهی سرمایه‌های فکری

کارکنان، مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت نیروی انسانی و سرمایه در کنار اطلاعات به عنوان عوامل اساسی تولید در سازمانها مطرح می‌شوند. تعامل و هماهنگی این عوامل در راستای اهداف سازمان می‌تواند منجر به ارتقای بهره‌وری و کیفیت و عملکرد سازمانها شود. امروز با ظهور اقتصاد اطلاعاتی و ورود اقتصاد دانایی محور و شبکه‌ای، نقش منابع انسانی به عنوان یک عنصر رقابتی و راهبردی مطرح می‌شود. ارائه محصولات و خدمات متفاوت و متمایز، کاهش هزینه‌ها، خلاقیت و نوآوری و افزایش رقابت پذیری از مزایای وجود منابع انسانی ماهر، باتجربه، خلاق و بانشاط است.

در این شرایط، مدیریت منابع انسانی، دارای نقشی متمایز و متحول و همراستا با تحولات کسب و کار و ارتقای جایگاه منابع انسانی و گستردگی آن در سازمان است. با این نگرش، مدیریت منابع انسانی، یک سیستم جامع و یکپارچه است که کلیه ابعاد سازمان را دربرمی‌گیرد و در کلیه سطوح و بخشهای سازمان جاری شده و نقش تعیین‌کننده‌ای پیدا می‌کند. زیرا با حفظ حرمت و ارزش کارکنان و ارج نهادن به تلاش و ارتقای توانایی و انگیزه آنها سازمانهایی خلاق و یادگیرنده و منعطف ایجاد می‌شود و این امر موضوعی است که در اقتصاد اطلاعاتی و جهانی امروز، از ضروریات است.

مطلب بالا نظریات و دیدگاه آقای مهندس مسعود همایونفر رئیس مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی بود که در مراسم افتتاحیه کنفرانس دوم توسعه منابع انسانی مطرح شد.

ریاست شورای سیاستگذاری این کنفرانس را که از سوی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و با همکاری مؤسسه مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی برگزار شد، آقای مهندس نصرالله محمدحسین فلاح، مدیرعامل سازمان مدیریت صنعتی برعهده داشتند. برخی از محورهای مهم دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی که در سالن اجلاس سران و با حضور مدیران عامل سازمانها و کارشناسان مسایل مربوط به مدیریت منابع انسانی همراه بود به قرار زیر است:

- بررسی استراتژی‌ها، رویکردها و مدل‌های نوین توسعه منابع انسانی - نقش توسعه منابع انسانی در تحول سازمانها و خلق مزیت‌های رقابتی - نقش توسعه منابع انسانی در ارتقای مسئولیت پذیری اجتماعی سازمانها - حسابداری و حسابرسی سرمایه انسانی در سازمانها و - مطالعه موانع و تنگناهای توسعه منابع انسانی در کشور آقای مهندس عباس غفاری دبیرکنفرانس طی سخنانی در مراسم افتتاحیه نقطه نظریات خود را پیرامون موضوع توسعه منابع انسانی چنین بیان کرد: با ورود به هزاره سوم میلادی آن چیزی که بیش از همه رخ می‌نماید توسعه دانش و روند سازمانها به سوی دانش محوری است. هم اکنون کشورهای توسعه یافته از تولید دانش کسب ثروت می‌کنند و در حال واگذاری فعالیتهای سخت افزاری به کشورهای در حال توسعه می‌باشند. در این میان توسعه منابع انسانی یکی از مهمترین مزیت‌های رقابتی این دوره تلقی می‌شود که موجب خلق ایده‌های جدید کسب و کار و کارآفرینی و

نهایتاً توسعه پایدار می‌گردد.

براساس آمارهای منتشره نقش اول ثروت آفرینی در کشورهای توسعه یافته را سرمایه‌های انسانی با ۶۷ درصد به خود اختصاص می‌دهند.

در حالی که سهم سرمایه‌های انسانی در کشور ما با وجود استعدادهای سرشار تنها ۳۴ درصد می‌باشد. شایان ذکر است که جمع سهم‌های منابع طبیعی و فیزیکی در این کشورها تنها ۲۳ درصد می‌باشد. در این میان مدیران و رهبران سازمانها در افزایش این سهم تاثیر شگرفی را می‌توانند ایفا نمایند.

در دهه‌های گذشته وقتی صاحبان سرمایه می‌خواستند به ثروت خود اشاره کنند صرفاً دارایی‌های مشهود مانند مالکیت بر اموال منقول و غیرمنقول را ذکر می‌کردند لیکن شرایط به سرعت دگرگون گشته است به گونه‌ای که در سال ۱۹۸۲ میلادی سازمانهای برتر دنیا مالک ۶۲ درصد دارایی مشهود و ۳۸ درصد دارایی نامشهود بودند و در سال ۲۰۰۰ این نسبت جای خود را به ۱۵ درصد دارایی مشهود و ۸۵ درصد دارایی نامشهود سپرده است، لازم به ذکر است که نقش منابع انسانی در تولید دارایی نامشهود عامل اصلی می‌باشد.

ستون اصلی حرکت به سمت کسب و کار دانش محور و اقتصاد دانایی که از نتایج بارز و مستقیم اقتصاد شبکه‌ای و اطلاعاتی است، نیروی انسانی عنوان می‌شود و در این بین علاوه بر وجود پتانسیل و ظرفیت‌های بالقوه سرمایه‌های انسانی در کشور، مهمترین چالش در ارتباط با منابع انسانی، به کارگیری، توانمندسازی و توسعه منابع انسانی در راستای عملکرد بهتر است که با ارتقای ساختار مدیریتی و اجرایی سازمانها می‌تواند به توسعه پایدار و رونق اقتصادی منجر شود.

بسیاری از دانشمندان و متخصصان حوزه مدیریت بر این باورند که کارکنان مبنا و ریشه اصلی بهبود کیفیت و بهره‌وری هستند و باید نیروی انسانی را مبنای اصلی فرایند افزایش کارایی و بهره‌وری و نوعی سرمایه به حساب آورد و حتی برای مدیرانی که این سرمایه ارزشمند را رهبری می‌کنند، نقشهای جدیدی قائل می‌شوند. مدیران منابع انسانی در حیطه مرگ و زندگی سازمانها فعالیت می‌کنند و نقشهای جدید آنان بیانگر رشد روزافزون منابع انسانی است. مدیران منابع انسانی باید در تدوین استراتژی‌های سازمان سهیم بوده و نقش محوری در آن داشته باشند و باید به سود و هزینه‌های شرکت توجه نمایند. معماری اجتماعی یعنی ایجاد فرهنگ سازمانی مطلوب یک موضوع مهم سازمانی است که مسئول و متصدی اصلی آن مدیر منابع انسانی است.

سازماندهی سرمایه‌های فکری یکی دیگر از نقشهای اساسی و سرنوشت ساز مدیران منابع انسانی تلقی می‌شود. به علاوه فرایند توسعه و تحول سازمانی مهمترین وظیفه مدیران منابع انسانی است که طی آن زمینه مشارکت همگانی در فرایند تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی سازمان فراهم می‌شود. اهمیت موضوع منابع انسانی و مدیریت آن به حدی است که امروزه در اکثر شرکتهای بزرگ فردی با تخصص توسعه و مدیریت منابع انسانی در ترکیب هیئت مدیره حضور دارد.

آقای مهندس غفاری افزود: مهمترین تحولات و چالشهای پیش روی توسعه منابع انسانی در کشور عبارتند از: توازن بین کار و زندگی، تمایل بیشتر برای مشارکت‌گرایان فرصت‌های آموزشی و یادگیری‌امینیت شغلی و استخدام پذیرینظام‌های حقوق و پاداش بر مبنای عملکردپرویش مدیران آگاه و توانمند و جذب و حفظ مدیران شایسته‌توجه به فناوری اطلاعاتروندهای نو در آموزش مدیریتیکی از سخنرانان دومین کنفرانس توسعه منابع انسانی آقای دکتر فریدون آذر هوش بود که تفکرات جدید و روند آموزش مدیریت در کشورمان و برخی کشورهای جهان چون آمریکا، ژاپن، چین و قاره اروپا را موردبررسی قرار داد. در بخشی از مقاله ایشان چنین آمده است: در کشور ما خصوصاً در بیست سال اخیر به آموزش مدیریت توجه زیادی شده و در این زمینه سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای نیز صورت گرفته است. می‌توان گفت اکنون همه مراکز آموزش مدیریت، دولتی و غیردولتی - دانشگاهی و غیردانشگاهی با نزدیک به ظرفیت کامل خود به اجرای برنامه‌های آموزش برای سطوح مختلف مدیریت مشغولند. علی‌رغم

برخی نارسائیه‌ها، برنامه‌های آموزش مدیریت طیف نسبتاً گسترده‌ای از موضوع‌های مختلف را پوشش می‌دهد. اشتیاق به کسب دانش و تغییر مرتبه اجتماعی از این راه که خصیصه‌ای ریشه‌دار در فرهنگ ملی ما است به خوبی خود را در آموزش‌های مدیریت نشان می‌دهد. برنامه‌های «مدرک دار» اعم از رسمی و غیررسمی «معادل» همه جا داوطلبان زیادتری را به خود جذب می‌کند. با این حال دوره‌های کوتاه مدت مهارت آفرینی نیز مشتریان کافی دارد. صنعت آموزش مدیریت کشور تا آنجا که نگارنده به یاد دارد تا این حد از رونق و بازار گسترده برخوردار نبوده است. دولت که مشتری اصلی این برنامه‌ها است در زمینه تامین منابع مالی در حد هزینه‌های جاری کوتاهی نکرده است.

با این وصف، اگر در شرایط کنونی بخواهیم چالشی اساسی در آموزش مدیریت ایران را تعریف و توجه سیاستگذاران را به آن جلب کنیم چالش مذکور انتخاب راه درست و ایجاد ظرفیتهای علمی لازم برای پیمودن آن راه است.

مسئله کمبود منابع علمی هم اکنون نیز در گوشه و کنار با شدت خود را نشان می‌دهد. در سالهای اخیر کوششهایی گسترده برای پرورش پژوهشگر و مدرس مدیریت در داخل کشور به عمل آمده است. از جمعیت نزدیک به پانصد نفر اعضای هیأت‌های علمی دانشکده‌های مدیریت و مهندسی صنایع دولتی که مدرک تحصیلی دکتری دارند بیش از یکصد و هشتاد نفر یعنی قریب چهل درصد در بیست سال اخیر و در مراکز داخلی پرورش یافته‌اند. دانشگاه آزاد اسلامی نیز از زمان تأسیس قسمتی از کوشش‌های خود را مصروف به پرورش هیأت علمی برای برنامه‌های آموزش مدیریت خود کرده است. علی‌رغم این کوششها مشکل ظرفیت در ابعاد کمی و کیفی، همچنان باقی است. در بسیاری از شاخه‌های مهم مدیریت کشور کمبودهای مدرس و پژوهشگر به صورت حاد وجود دارد. به همین دلیل و البته دلایل دیگر در سالهای اخیر نگاهها متوجه منابع خارج از کشور شده است. در گوشه و کنار کشور، دوره‌های آموزشی که غالباً منتهی به مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و یا دکتری است، با مشارکت دانشگاههای خارج افتتاح می‌شود. اما به نظر نمی‌رسد که چنین اقداماتی با طرح و نقشه‌ای منسجم صورت گیرد. اعتراضهای اخیر وزارت علوم به تأسیس‌های غیرمجاز دوره‌های خارجی گواهی بر نارسائی‌های سیاستهای گسترش آموزش مدیریت در کشور است. با این وصف، مشکل کمبود نسبی ظرفیت وقتی آشکارتر می‌شود که درباره بهینه بودن مسیر کنونی برنامه‌ها نیز تاحدی ابهام وجود داشته باشد. به واقع اگر در درستی راه کنونی دچار تردید باشیم افزایش ظرفیت ممکن است تاثیر زیادی در تحقق هدفهای توسعه مدیریت کشور نداشته باشد.

نقشهای نوین مدیران منابع انسانی آقای بهزاد ابوالعالایی عضو هیأت امناء بنیان توسعه صنعت پارس، نقشهای جدید مدیران منابع انسانی را در رابطه با توسعه نیروهای انسانی سازمانها این گونه بیان کرد: مدیریت منابع انسانی از مهمترین فرایندهای مدیریتی و پشتیبانی در همه سازمانهاست. این فرایند که قبل از استخدام کارکنان در سازمان آغاز می‌شود و تا پس از انفسال کارکنان از سازمان هم ادامه می‌یابد می‌تواند موجب ایجاد و تقویت مزیت‌های رقابتی قابل اتکایی برای سازمانها شود. تجارب متعدد و دلگرم کننده‌ای در مورد نقش تعیین کننده و موثر این حوزه در توفیقات سازمانها در دست است، اما از سوی دیگر و در نقطه مقابل در تعداد بیشتری از سازمانها، حوزه HR، (HUMAN RESOURCE) هنوز نتوانسته است به جایگاه شایسته‌ای دست یابد و مشارکت موثری در سرنوشت استراتژیک سازمان و تحقق اهداف بلندمدت ذینفعان داشته باشد.

سازمانهای کسب و کار امروزه به شدت درگیر رقابت هستند. موفقیت در این رقابت فزاینده و فرساینده مستلزم وجود استراتژی‌های برتر و همچنین سازمان مناسب برای اجرا و پیاده‌سازی این استراتژی‌هاست. منظور از سازمان چیزی بیش از ساختار است چرا که تغییر ساختار از طریق تحولات تکنولوژیکی، مهندسی فرایندها یا هر روش و رویکرد دیگری، موفقیت را تضمین نمی‌کند. اطلاعات موجود حاکی از آن است که ۹۰ درصد برنامه‌های استراتژیک با موفقیت به اجرا در نمی‌آیند و ۷۰ درصد برنامه‌های بزرگ تحول سازمانها یا به شکست منجر می‌شوند و یا به نتایج موردانتظار دست پیدا نمی‌کنند.

منظور از سازمان مجموعه‌ای از ظرفیتها و قابلیت‌هایی است که به شرکتهای و نگاههای کسب و کار امکان می‌دهند با موفقیت به اجرای برنامه‌های خود مبادرت کنند.

تعدادی از مهمترین و متمایزکننده‌ترین قابلیت‌هایی که سازمانها برای تضمین موفقیت خود باید واجد آنها باشند عبارتند از: ۱- سرعت: سرعت در درک روندهای محیطی و سرعت در پیش‌بینی تحولات ۲- نوآوری: دستیابی به وجوه متمایز و نوآورانه در فرایندها یا فرآورده‌ها، خلق راههای جدید برای انجام کارها و... ۳- کارایی: افزایش کارایی و کاهش هزینه‌ها از طریق بهره‌وری، بهبود در فرایندها و... ۴- مدیریت دانش: ظرفیت یادگیری از موفقیتها و شکستها، خلق و تعمیم ایده‌ها. ۵- مشارکت: هم‌در سطح تیم‌های کاری (مربک از افراد) و هم در سطح کل سازمان حوزه مدیریت منابع انسانی هر سازمان مهمترین نقش و سهم را در ساختن و ارتقاء دادن این قابلیتها و ظرفیتها برعهده دارد. برای مثال چنانچه نوآوری (INNOVATION) یک قابلیت اساسی و موردنیاز سازمان باشد. حوزه (فرایند) مدیریت منابع انسانی می‌تواند از طریق تدابیر و اقدامات زیر به ایجاد، حفظ و تقویت این قابلیت و ظرفیت سازمان بپردازد:

استخدام کردن افراد نوآورطراحی و استقرار سیستم پاداش مناسب برای تشویق ریسک‌پذیری سنجیده تبلیغ و ترویج دائمی اهمیت نوآوری به کارکنان آموزش مدیران برای فراهم آوردن و تقویت کردن فضای مناسب نوآورانه یا اجرای ایده‌ها و نوآوری‌ها حوزه منابع انسانی سرچشمه زنجیره ارزش آفرینی در سازمانهاست. این زنجیره ارزش از کارکنان آغاز می‌شود، به مشتریان اتصال می‌یابد و به حوزه سهامداران و سرمایه‌گذاران نیز تسری می‌یابد. در این زنجیره ارزش آفرینی، حوزه منابع انسانی باید بتواند استراتژی را به نتیجه، مأموریت سازمان را به اقدام و چشم‌انداز سازمان را به هدفی ارزشمند و شایسته فداکاری و وفاداری از نگاه کارکنان تبدیل کند. شایستگی‌های منابع انسانی تغییرات بنیادی در فعالیتها، رویه‌ها و کسب و کار مدیریت منابع انسانی در طول پنج سال گذشته، سبب شده‌اند که موضوع شایستگی‌های منابع انسانی مورد توجه سازمانها و انجمن‌های مدیریت منابع انسانی قرار گیرد.

دیوید الریچ معتقد است که مدیران منابع انسانی در نتیجه این تغییر و تحولات باید باورهای سنتی‌شان را کنار گذاشته و نقشها و شایستگی‌های جدیدی را، که برای سازمانشان تمایز ایجاد می‌کنند، بپذیرند. در واقع، حرفه‌ای‌های منابع انسانی به یک چارچوب برای درک تغییرات کسب و کار و تاثیرشان بر قابلیت‌های سازمانی نیاز دارند. این مطلب را آقای دکتر سید ذبیح‌الله هاشمی، مدرس دانشگاه و مدیر مرکز مطالعات منابع انسانی ایران خودرو در بخش دیگری از این کنفرانس عنوان کردند. دکتر هاشمی در ادامه سخنان خود می‌افزاید، از آنجایی که فعالیت‌های منابع انسانی تاثیر مستقیمی بر توانایی رقابتی یک سازمان دارند، ضروری است مدیران منابع انسانی براساس مدل شایستگی‌ها به صورت مستمر بهبود یابند. شایستگی‌های منابع انسانی را می‌توان آموزش داد، یاد گرفت، اندازه‌گیری، پیگیری و نظارت کرد. ارزیابی مدیران منابع انسانی براساس مدل شایستگی فراهم‌کننده یک تحلیل جامع از توانایی‌های موجود و نیازهای توسعه‌ای‌شان است. در واقع، براساس پروفایل شایستگی می‌توان حرفه‌ای‌های منابع انسانی با عملکرد عالی را از حرفه‌ای‌های با عملکرد ضعیف متمایز ساخت. مدیران منابع انسانی از طریق مدل شایستگی می‌توانند روندهای جدید کسب و کار خود را درک نموده، مهارتها، دانش و توانایی‌های موجود و موردنیازشان را شناسایی کرده، نتایج عملکردشان را با نتایج یک پایگاه داده جهانی مقایسه نمایند، یک طرح بهبود برای افزایش شایستگی‌هایشان تدوین کرده و این فرصت را داشته باشند که نقش قابل ملاحظه‌ای را در تحقق نتایج کلیدی عملکرد سازمان ایفا نمایند. در ادامه بحث، پیش از تبیین شایستگی‌های جدید حرفه منابع انسانی ضروری است در آغاز مروری بر چالشها، واقعیتها و ارزشهای جدید حرفه منابع انسانی در سازمانها شود.

حرفه‌ای‌های منابع انسانی ایران به منظور ارزش‌افزایی باید این چالشها را درک و مدیریت کنند. در رویارویی با چالشهای محیط

جدید منابع انسانی، مدیریت منابع انسانی موجود دارای هم نقاط قوت و هم نقاط ضعف است. سازمانهایی که در زمینه فعالیتهای مناسب منابع انسانی به خوبی سرمایه گذاری می کنند در حوزه های نتایج کارکنان، مشتریان، سرمایه گذاران و سازمان بازدهی های قابل ملاحظه ای را به دست می آورند. حرفه ای های منابع انسانی که خواهان ایجاد ارزش برای مشتریان، کارکنان و سرمایه گذاران و سازمان می باشند، باید درباره نقشهایشان تفکری دوباره داشته باشند. این واقعیت، که بایستی حرفه ای های منابع انسانی را به چالش بکشاند، نشان دهنده یک فرصت فوق العاده نیز است که می تواند به ساختاردهی مجدد اساسی حرفه منابع انسانی و نقش آن در سازمانها منجر شود. حرفه ای ها و واحدهای منابع انسانی دارای سه نقش اصلی: مدیریت منابع انسانی، شریک کسب و کار و شریک استراتژیک هستند، که از طریق آنها به توانایی سازمان برای تامین تقاضاهای کسب و کار کمک کرده و به طور موثر ارزش افزایی می کنند. به طور کلی، این چالشها، ارزشها و نقشها که آینده منابع انسانی را روشن می کنند، بر شایستگی و استانداردهای حرفه ای متخصصان و دست اندرکاران منابع انسانی نیز تمرکز دارند.

در ادبیات منابع انسانی مباحثاتی درباره حرفه بودن مدیریت منابع انسانی وجود دارد. به اعتقاد لوسی مدیریت منابع انسانی، یک حرفه است. با این وجود، الریچ و همکاران بر این باورند که منابع انسانی باید حرفه ای تر شود. آنها ادعا می کنند که راه حرفه گرایی منابع انسانی از طریق تعریف و کسب شایستگی ها است.

حسابداری منابع انسانیچالشهای استقرار کاربرد حسابداری منابع انسانی در بنگاه عنوان سخنرانی آقای دکتر غلامرضا خاکی عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد واحد شمال بود که در بخش دیگری از این کنفرانس برگزار شد. با هم به بخشی از این سخنرانی توجه می کنیم: مدیران تمامی واحدهای اقتصادی و نهادهای اجتماعی برای ارتقای سطح عملکرد سازمان، در جستجوی آن هستند تا با صرف هزینه های مالی توان «بالقوه» منابع انسانی سازمان را «بالفعل» سازند و از طریق توسعه منابع انسانی موجب رشد بهره وری سازمانی شوند. لذا مدیران برای تصمیم گیری در زمینه برنامه های توسعه منابع انسانی به اطلاعات ذیل نیازمندند: - ارزش اقتصادی چنین دارایی های انسانی چقدر است؟ - چه میزان از هزینه های انجام شده برای پرورش و آموزش افراد متخصص ارزش به حساب دارایی بردن دارد؟ - چه مقدار از منابع مالی صرف شده را باید هزینه های از دست رفته تلقی کرد؟ مدیران متوجه شدند سیستم های معمول حسابداری نمی توانند چنین اطلاعاتی را در اختیار آنان برای تصمیم گیری قرار دهند، لذا ضرورت نگاهی جدید به منابع انسانی در چارچوب مفاهیم حسابداری آشکار شد و سیستم «حسابداری منابع انسانی (HUMAN RESOURCES ACCOUNTING=HRA)» پایه گذاری شد. در واقع تلاشی آغاز گردید تا به مدیران اطلاعات لازم را در رابطه با تصمیم گیری پیرامون منابع انسانی ارائه کنند تا آنها پیش از پذیرش هر گونه تعهد اطلاعات لازم را به دست آورند.

پرفسور یوجی در این مورد می گوید: استفاده کنندگان از صورتهای مالی باید اطلاعات مربوط به دریافت یا تحویل منابع آتی را زودتر و در زمان ایجاد تعهد و نه در زمان اجرای آن دریافت و شناسایی کنند.

در رابطه با حسابداری منابع انسانی (حما) مدیران نیروی انسانی در سازمانها موظفند هر از چندگاهی با ارزشیابی برنامه های خود و همچنین ممیزی منابع انسانی میزان اثربخشی واحد خود را مشخص کنند. هدف از این ممیزی عبارت است از تشخیص میزان اثربخشی هزینه های مستقیم و غیرمستقیم منابع انسانی برای سازمان در مقایسه با درصد نیل به اهداف سازمانی. هدفهای حسابداری منابع انسانیهدف اصلی حسابداری منابع انسانی بیشتر جلب توجه مدیرانی است که در مورد نگهداری نیروی انسانی از خود بی تفاوتی نشان می دهند، مدیرانی که به ایجاد رضایت شغلی و انگیزه های مثبت در کارکنان بی توجهند و به امنیت شغلی، ایجاد امید و حس وفاداری، ایجاد فرصت برای پیشرفت و رفع مشکلات منابع انسانی نمی اندیشند و موجبات اخراج و یا استعفای کارکنان را فراهم می آورند. حما درحقیقت شناخت بی سابقه یک اصل از اصول مدیریتی را در مورد ارزش مادی منابع انسانی در سازمان میسر می سازد.

اصلی که در گذشته مدیران هیچگونه تفکری در مورد آن نداشتند و به آن کاملاً بی توجه بودند، ولی امروزه با توجه به دستاوردهای حسابداری منابع انسانی توجه مدیران به مسائل نگهداری و استفاده بهینه از منابع انسانی بیش از پیش جلب توجه شده است.

رویکرد مبتنی بر دانش توسعه انسانی با سه شاخص سلامت و امید به زندگی، تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی و رفاه و تامین اجتماعی و قدرت خرید قابل سنجش و اندازه گیری است.

این جمله ای است که آقای دکتر ناصر میرسپاسی رئیس انجمن علوم مدیریت ایران و عضو هیأت علمی و مدیر گروه مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی در مقاله خود در این کنفرانس ایراد کردند. دکتر میرسپاسی در ادامه این بحث می افزاید: تعبیری که از توسعه منابع انسانی می شود در عین حال که با شاخص دوم توسعه انسانی یعنی تعلیم و تربیت و نرخ باسوادی ارتباط مستقیم دارد ولی تاکید بر توانمندسازی افراد از لحاظ دانش و مهارت می شود که در این مقوله مورد تاکید در توسعه منابع انسانی است. پتانسیل ناشی از این پدیده دارایی نامریی یا سرمایه انسانی تلقی می شود. بدین معنی که انسانهای فرهیخته و هوشمند توانایی ایجاد ارزش، حتی بیش از آنچه که برای ایجاد رفاه آنها شود را دارا هستند و برای جامعه در این میزان ارزش افزوده ایجاد می کنند. تردید نیست که منابع انسانی از دارایی های ارزشمند سازمانها بویژه سازمانهای کسب و کار به حساب می آیند. ولی همانگونه که در مقدمه مقاله اشاره شد این پرسش عمده مطرح است که این دارایی نامریی را چگونه می توان به طور کمی سنجش و ارزیابی نمود.

در این زمینه روشهای متفاوت سازمانی، گروهی و انفرادی زیادی مطرح شده است که خود نیاز به بحث جداگانه دارد. در اینجا به سه روش که در متون مدیریت منابع انسانی از آن زیاد صحبت شده است به اختصار اشاره می شود.

۱- یکی از روشهایی که می توان بر مبنای آن ارزش منابع انسانی به عنوان دارایی نامریی یا نامشهود سازمانهای کسب و کار تعیین نمود، مقایسه ارزش دفتری شرکتها و ارزش بازار آنهاست. به طور مثال اشاره شده است ارزش بازار شرکت مایکروسافت چند برابر ارزش دفتری آن است که علت آن وجود منابع انسانی خلاق و نوآور است و یا ادعا شده است زمانی که شرکت IBM شرکت لوتوس را ۳/۵ بیلیون دلار خریداری نمود، ارزش دفتری لوتوس ۵ بیلیون دلار بود. با این روش ضمن اینکه می توان ارزش دارایی های نامریی را مشخص نمود ولی به طور دقیق ارزیابی فردی یا گروهی امکان پذیر نیست.

۲- روش مدیریت عملکرد که با این روش می توان ارزش نتیجه کار فردی مدیران و کارکنان و نیز نتیجه کار گروههای کاری در واحدهای سازمانی و مجموع سازمان را مشخص کرد.

۳- حسابداری منابع انسانی شاید دقیق ترین روش تعیین ارزش ریالی و اقتصادی منابع انسانی به حساب آید که متأسفانه تاکنون نتوانسته جایگاه قانونی و فرهنگی برای خود ایجاد نماید.

* تدبیر

سازماندهی گروههای مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده

دکتر محمدرضا کرامتی چکیده‌یادگیری سازمانی زمانی اتفاق می افتد که موجب تغییر عقاید و دیدگاههای موجود شده و دیدگاه جدیدی را خلق کند و از طریق ارتباط و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل شود. این انتقال از طریق مشارکت بهتر صورت می گیرد. یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده که دارای ساختارهای اصلی و زیربنایی است، تأثیرات عمده خود را بر جای خواهد گذاشت. روشهای یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارت است از رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی و تفکر سیستمی که هر یک از این پنج شیوه به نوعی با مشخصه های اصلی یادگیری مشارکتی همخوانی پیدا می

کنند. گروه‌های مشارکتی را می‌توان کارکردن مسئولانه در قالب گروه‌های کوچک ناهمگون برای رسیدن به هدف مشترک تعریف کرد. برای افزایش کارایی گروه‌های مشارکتی ساماندهی درست آن یک ضرورت است. برخی صاحب‌نظران در این زمینه تعیین هدفها و فعالیتهای یادگیری، تعیین ترکیب گروهی و وظایف اعضای گروه و نظارت بر رفتار اعضا، تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب، آموزش مهارت‌های همکاری به کارکنان، راهنمایی به موقع آنان و ارزشیابی از کار گروهی مشارکتی پس از اجرا را مورد تاکید قرار داده‌اند. در ساماندهی گروه‌های مشارکتی بهتر است کار با گروه‌های دونفری و موضوعات آشنا شروع شود، برنامه زمان بندی شده مورد توجه قرار گیرد و فلسفه گروه مشارکتی همراه با مهارت‌های کارکردن به شیوه مشارکتی برای کارکنان توضیح داده شود. تحقیقات نشان می‌دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار تا شش نفر است. پژوهشها بر ناهمگون بودن این ترکیب تاکید کرده‌اند. مقدمه از نقطه نظر فردی، یادگیری، دسترسی به اطلاعات، درک آن و کسب مهارت‌هاست. از نقطه نظر سازمانی، یادگیری بر بدست آوردن سنتها، دیدگاهها، استراتژی‌ها و انتقال دادن دانش متمرکز است. در هر دو دیدگاه یادگیری با کشف، ابداع، تشخیص، خلاقیت، کشف و تولید دانش جدید همراه است. یادگیری از دیدگاه سازمانی زمانی اتفاق می‌افتد که اطلاعات جمع آوری و به منظور تولید و گسترش حقایق جدید تجزیه و تحلیل شود، موجب تغییر عقاید و دیدگاه‌های موجود شود دیدگاه جدیدی را خلق کرده و آن را از طریق ارتباط، تدریس و گفتگو و تعامل به تمام سطوح سازمانی منتقل کند. این تعامل از طریق تشکیل حلقه‌های کیفیت در سازمانها، بهتر صورت می‌گیرد. به اعتقاد کارشناسان کارکنانی که از طریق گروه‌های کاری کار می‌کنند از کارکردن لذت بیشتری می‌برند. زیرا آنها به جای اینکه شنونده صرف باشند فعالانه در جریان یادگیری مشارکت می‌کنند و خود را مسئول یادگیری خویش می‌دانند. (گاردنر و جولر، ۲۰۰۰) از جمله روشهای فعالی که امروزه توجه صاحب‌نظران را به خود جلب کرده است، تشکیل گروه‌های مشارکتی در سازمانها است. این رویکرد در صورتی که به درستی ساماندهی و اجرا شود می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد. حال سوال اساسی این است که چگونه می‌توان از طریق این رویکرد از زمان در دسترس استفاده بهینه کرد؟ چگونه و چه زمانی کارکنان از راهنمایی و کمک مدیر بهره‌مند شوند؟ چگونه کارکنان به طور اثر بخش با یکدیگر کار کنند؟ کدام ترکیب گروهی ایده آل است؟ چگونه می‌توان یک تیم موثر تشکیل داد؟ این تیم چه مشخصه‌هایی را باید دارا باشد و چه وظایفی را باید انجام دهد؟ این مقاله درصدد است تا با اشاره به نظرگاه‌های جدید، زمینه پاسخگویی به سوالات فوق را فراهم ساخته و بستر مناسب را برای ساماندهی کار گروهی مشارکتی در سازمانها فراهم سازد. سازمان یادگیرنده‌یادگیری عامل کلیدی مورد نیاز سازمانی است که می‌خواهد در دنیای جدید اقتصادی پا برجا بماند. سازمانهای بزرگ همواره در این اندیشه هستند که چگونه به گسترش دانش در سازمان بپردازند. زیرا دریافته‌اند که یادگیری مانند کاتالیزور عمل می‌کند. در سازمانهایی که سیستم مدیریت دانش به خوبی اعمال شده است، یادگیری افراد در خود سازمان صورت می‌گیرد و تغییر دیدگاه افراد در قالب تغییرات رسمی و غیررسمی عملکرد سازمان منعکس می‌شود. دانش وقتی که بین همگان تقسیم شود ثمردهی بیشتری دارد. یک سازمان یادگیرنده، سازمانی است که مدام توانایی خود را صرف ساخت آینده می‌کند. روشهای جدید را می‌آموزد و راههای قدیمی انجام کار را فراموش می‌کند. سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری را برای تمام اعضا تسهیل می‌کند و مداوم آن را انتقال می‌دهد. همچنین به وجود آورنده دیدگاه‌های جدید است. این سازمان مکانی است که در آن افراد مرتباً توانایی خود را در جهت خلق هر آنچه که میل به خلق آن دارند افزایش می‌دهند، مدل‌های جدید یادگیری را فرا گرفته و یاد می‌گیرند که چگونه بیاموزند. محل آزمایش مداوم تجربه‌ها، انتقال آنها و ربط دادن آن به هدف اصلی است. یک سازمان یادگیرنده سازمانی است که شیوه‌های انجام کار را هدایت می‌کند، به آموزش کارکنان اهمیت می‌دهد، به کارکنان یادآور می‌شود که همواره علاقه‌مند فراگیری باشند، گروه‌های کاری را تشکیل می‌دهد، بر ریسک تأکید و از سرزنش کردن دوری می‌کند، با کارکنان ارتباط همه جانبه‌ای برقرار می‌کند و اطلاعات لازم را به موقع در اختیارشان قرار می‌دهد، به آنها می‌آموزد که قدرت تصمیم‌گیری واقع‌بینانه را

در خود توسعه دهند، از ایده‌های جدید استقبال می‌کند، با سرعت زیاد آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌ها را معرفی می‌کند، ارباب رجوع خود را می‌شناسد و مستقیماً با آنها وارد گفتگو می‌شود، بازخوردهای مثبت را به همه کارکنان به طور مستمر ارائه می‌دهد و تنبیه‌ها را به حداقل می‌رساند، آگاهی و شناخت را سرلوحه رشد حرفه‌ای کارکنان قرار می‌دهد، به پرونده‌ها در حداقل زمان ممکن رسیدگی می‌کند، رضایت و غرور کارکنان را تقویت می‌کند، برای پرهیز از خودمحوری قدرت را به طور تقریباً منطقی در سراسر سازمان توزیع می‌کند، بر اطلاعات مستند تکیه دارد نه بر فرضها و ذهن‌بینی‌ها، از تجارب خود و گذشتگان به خوبی درس می‌گیرد و ارزش شکستها را می‌داند. (رم، ۲۰۰۳) یادگیری مشارکتی‌کار گروهی مشارکتی محیطی امن برای تبادل اطلاعات بین کارکنان در سازمان فراهم می‌سازد. کارکنان از دیدگاههای گوناگون بهره‌مند می‌شوند و به تبادل نظر می‌پردازند، انتقاد می‌کنند و عکس‌العمل نشان می‌دهند. چنین بازخوردهایی می‌تواند به آنان کمک کند تا آگاهی خود را نسبت به یادگیری افزایش دهند و نیز از روشهایی که به چنین اهدافی منتهی می‌شود مطلع شوند. کار مشارکتی به عنوان داربستی برای حمایت متقابل عمل می‌کند و کارکنان را قادر می‌سازد از یکدیگر یاد بگیرند. زیرا بیشترین ارتباط بین کارکنان است تا مدیر و کارمند. (باربارامیلیس، ۲۰۰۲) ویژگیهای اصلی و زیربنایی یادگیری مشارکتی در سازمانهای یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: - گروههای یادگیری ناهمگون - ارتباطات متقابل - تأکید بر مشارکت عملی کارکنان در یادگیری - تولید دانش و افزایش خلاقیت و ابتکار - رشد تفکر انتقادی، قدرت بیان و رهبری - پرورش تحمل نظرات مخالف، تحلیل، استنباط و استدلال در گفت‌وگو - توجه به کار عملی، تحقیق و پروژه - ایجاد تغییرات ساختاری درون‌سازمانی و در نظر گرفتن روشهای جدید به منظور انعطاف و سازگاری بهتر با سیستم - تلفیق یادگیری و کار در عمل - وابستگی درونی مثبت در داخل سازمان و تأکید بر جو دوستانه و رفاقتی - توجه به هدف، محتوا و روش انجام کار - توجه به انضباط درونی و احساس مسئولیت فردی کارکنان - توجه به ارتباط چهره به چهره - توجه به پردازش گروهی، خودارزیابی و دگرارزیابی در سیستم کاری - نقش مدیر به عنوان راهنما و مشاور - توجه به گروههای غیررسمی حین یادگیری و ایجاد یادگیری پنهان. تأثیرات یادگیری مشارکتی بر سازمان یادگیرنده را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد: - خلق مدیریت دانش و استفاده بهینه از آن - رهبری فردی هر کارمند بر خودش - هدایت، کنترل و استفاده از روشهای اجرایی مشخص برای انجام کارها و ایجاد محیط باز برای تعامل پویا - مشارکت و استفاده مؤثر از تمام افراد در تمام سطوح سازمان - حذف فردگرایی در سیستم کاری - استقبال از اختلاف و تعارض در عقاید و دیدگاهها - ایجاد دیدگاه، بینش و استراتژی در ذهن افراد - توجه به علائق، نیازها و انتظارات مخاطبان با توجه به شرایط جسمی، فکری و روحی آنها - دید سیستمی و کل‌گرایانه به سازمان و همه را با هم دیدن - (توجه نداشتن به انفکاک اعضا و فعالیتهای قسمتها از هم) توجه به بهره‌وری (کارایی + اثربخشی) در کل فعالیتهای سازمان. (منابع مادی و غیرمادی) - ایجاد و خلق الگوهای جدید یادگیری. (حل مسئله، ایفای نقش، بازیهای گروهی و) ... توجه به تجربه‌های گذشته و سعی در تجربه کردن موضوعهای جدید و انتقال آنها در سازمان و تولید دانش جدید - قائل نشدن زمان و مکان خاص (مرز مشخص) برای فراگیری و توجه به دانشهای از راه دور و مجازی. (اینترنتی و) ... فراهم کردن جو تفکر در بین کارکنان و درگیر نکردن آنها در کارهای اجرایی صرف - توجه به کیفیت و کمیت و فرایندهای تعریف شده یادگیری تا حصول نتیجه مشخص و عینی - توجه به محیط، شرایط فیزیکی و امکانات و تکنولوژی آموزشی مناسب برای کار در سیستم بدون نگرانی - استقبال از بازخوردهای همکاران جهت انتقال پیشنهادها و انتقادها - توجه به توسعه شبکه‌های ارتباطی بیرونی و درونی و ارتباط میان آنها - ترسیم چشم‌اندازهای سازمان و سمت و سو دادن سازمان در آن راستا - توجه به سیستم‌های چند پاداشی - توجه به فعالیتهای فوق‌برنامه به منظور ایجاد نشاط و شادمانی و رشد کارکنان. (علمی و عملی) - توجه به فرهنگ، باورها، ارزشها و نگرشها در سازمان. مقدمات یادگیری در سازمان یادگیرنده عبارتند از: رشد فردی، مدل‌های ذهنی، دیدگاه مشترک، یادگیری گروهی، تفکر سیستمی (رم، ۲۰۰۳) که این مقدمات با ویژگیهای اساسی یادگیری مشارکتی یعنی وابستگی درونی مثبت،

ایجاد احساس تعهد و مسئولیت (پاسخگویی فردی)، ارتباط چهره به چهره، رشد مهارت‌های اجتماعی، پردازش گروهی (جانسون و جانسون، ۲۰۰۴) در ارتباط است. ۱- رشد فردی در سازمان یادگیرنده منجر به افزایش توانایی فردی برای خلق نتایج دلخواه و خلق محیط سازمانی می‌شود که همه اعضای سازمان را تشویق می‌کند به اهداف انتخابی خود برسند. این روش با ویژگی وابستگی درونی مثبت در بین افراد که در آن رسیدن به نتیجه برای گروه مستلزم همکاری و کمک به یکدیگر در داخل گروه است، ارتباط دارد. احساس مسئولیت فردی نیز در تقویت رشد فردی تأثیر دارد. رشد فردی مستلزم رشد متوازن و مثبت و همفکری بین افراد است که باعث می‌شود افراد پس از خروج از گروه به عنوان یک فرد آموزش دیده و آگاه و متخصص در صحنه زندگی اجتماعی ظاهر شوند. ۲- ایجاد مدل‌های ذهنی یعنی ایجاد تصور درونی مثبت از خود و متغیرهای محیطی در جهان پیرامون که با دو ویژگی یادگیری مشارکتی یعنی ارتباط رو در رو جهت بحث و تبادل نظر و رشد مهارت‌های اجتماعی (افزایش قدرت فکری، قدرت بیان و ارتباطات کلامی و غیر کلامی و کسب روابط دوستانه مبتنی بر احترام متقابل و رشد اعتماد به نفس در افراد) ارتباط دارد. رسیدن به تفکرات جدید و خلق دانش و یادگیری راه‌های خلاقیت و ابتکار در سازمان، مستلزم ارتباط متقابل و بحث و گفتگوهای اثربخش است و رسیدن به دستاوردهای مهم ذهنی خود به خود باعث افزایش مهارت‌های اجتماعی در افراد نیز می‌شود. ۳- ایجاد دیدگاه مشترک یعنی بنا شدن حس تعهد در گروه و ایجاد تصویر مطلوب از آینده با ویژگی پاسخ‌گویی فردی - که منجر به احساس تعهد و مسئولیت در تمامی اعضای گروه می‌شود - هم‌خوانی دارد. به این معنا که تک‌تک اعضا نسبت به یادگیری خود و دیگران مسئول و متعهدند. ۴- ایجاد تفکر سیستمی مستلزم شناخت صحیح از کل سیستم، شناسایی نقاط قابل بهبود، درک نقاط قوت و تدوین راهکارهایی برای حل مشکلات است. به این معنا که گروه، اطلاعات را به بحث و تبادل نظر و مشورت می‌گذارد و هر یک با دید سیستمی به تفکر جمعی، بازخورد گروهی و در نهایت خلق راهکارهای جدید و تولید دانش در یک موضوع و بستر اقدام می‌کنند. روش یادگیری گروهی در سازمان یادگیرنده باعث انتقال مهارت‌های تفکر مشارکتی می‌شود. بر این اساس سازمان یادگیرنده و یادگیری مشارکتی با هم ارتباط داشته، و هر کدام بدون دیگری معنایی ندارد. سازماندهی گروه‌های مشارکتی در زمینه سازماندهی گروه‌های مشارکتی نظرگاه‌های گوناگون مطرح شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره می‌شود. به اعتقاد جانسون و همکاران (۲۰۰۴) گروه مشارکتی ساختار مبتنی بر همکاری گروهی را جایگزین ساختار رقابتی می‌کند و مدیر در این فرایند به عنوان مهندس، باید کار گروهی را به گونه‌ای سازماندهی کند که کارکنان بر راحتی بتوانند به کسب دانش و تجربه نائل شوند. برای رسیدن به این منظور باید در گروه مشارکتی حد اقل ۸۰-۶۰ درصد از وقت به کار مشارکتی اختصاص یابد. پین و ویتاگر مراحل زیر را در سازماندهی کار گروهی مشارکتی ضروری می‌دانند: * شناساندن اهداف گروه به اعضا. * تعیین مراحل انجام کار برای تحقق اهداف گروهی. * تعیین وظایف اعضای گروه. * مشخص کردن نحوه همکاری، حل اختلاف، اتخاذ تصمیم. * رسیدن به توافق در زمینه ارزشیابی و کنترل عملکرد گروه. * بررسی پنج گام فوق و رفع کاستیها. * تبدیل گروه به تیم. (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰ ص ۷۹) گوکال در رابطه با سازماندهی کار گروهی مشارکتی موارد زیر را مطرح می‌کند * تعیین دقیق وظایف گروه‌ها و اعضای هر گروه. * توضیح و تبیین ساختار کار گروهی مشارکتی. * توزیع بر گه راهنما در بین کارکنان برای آموزش نحوه کار کردن آنها در سازمان به شیوه مشارکتی. * تعیین رفتارهای قابل قبول و مشخص کردن ضوابط و قوانین در فرایند اجرای روش کار گروهی مشارکتی مثلاً- گوش دادن هنگام صحبت کردن اعضای گروه، نپذیرفتن نظرات بدون تامل، رعایت نوبت و (... گوکال، ۱۹۹۵ ص ۲). تیلستون در زمینه سازماندهی رویکرد یادگیری مشارکتی دستورالعمل‌های زیر را مورد تأکید قرار می‌دهد: * برای مدتی کوتاه کار را با گروه‌های دو نفره آغاز کنید. بین ۲۰-۱۵ دقیقه اطلاعات مورد نیاز را به کارکنان ارائه کنید و سپس از آنها بخواهید تا در مورد مطالب گفته شده بحث و سوال کنند. این کار علاوه بر رشد مهارت‌های اجتماعی، یادگیری جدیدی را نیز برای آنها به همراه خواهد داشت. * در آغاز کار گروهی موضوعات نسبتاً آشنا را مطرح کنید تا نگرش مثبتی نسبت

به کار گروهی پیدا کنند. * برنامه زمان بندی داشته باشید و وقت را تلف نکنید. برای انجام تکالیف معین بصورت مشارکتی زمان تعیین کنید و دقیقاً در موعد مقرر از آنها کار بخواهید. اگر ۸ دقیقه وقت برای تکلیف معینی در نظر بگیرید و ۱۵ دقیقه به آنها وقت بدهید زمانهای بعدی را که تعیین می کنید جدی نمی گیرند. * قبل از شروع کار، چرایی کار کردن به شیوه مشارکتی، اهمیت کسب مهارت‌های مربوط به زندگی در دنیای واقعی و اهمیت همکاری و هم افزایی را برای کارکنان تبیین کنید. * تکنیک های کار کردن به شیوه مشارکتی و نحوه همکاری مؤثر با یکدیگر را به کارکنان آموزش دهید. (تیلستون، ۲۰۰۰، صفحه های ۴۵-۵۰)

به منظور ارزشیابی از کیفیت اجرای کار گروهی مشارکتی سوالات زیر را نیز می توان مطرح کرد: * آیا گروه از انجام برخی از وظایف اساسی اجتناب می کند؟ * آیا همه اعضای گروه مشارکت فعال دارند؟ * آیا گروه انتظار دارد که فرد خاصی تمام تصمیمات را اتخاذ نماید؟ * آیا گروه سعی دارد به توافق نزدیک شود و از درگیری اجتناب ورزد؟ * آیا اعضای گروه احساسات و نظرات واقعی خود را ابراز می دارند؟ * آیا برخی از اعضای گروه همواره صندلی خود را به جلو و عقب می کشانند و اظهار کم حوصلگی می کنند؟ * چه کسی بیشتر با چه کسی صحبت می کند * چه کسی بیشتر حرف اعضای گروهش را قطع می کند؟ * چه کسی بسیار زیاد و یا بسیار کم حرف می زند؟ مدیر پس از پاسخگویی به سؤالات فوق می تواند اقدامات لازم را برای رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت انجام دهد و در مراحل بعدی کار گروهی مشارکتی را به شکل کار آمد تری اجرا کند. بنابراین در زمینه ساماندهی گروه مشارکتی می توان به مراحل زیر اشاره کرد: * تعیین هدفهای آموزشی * تعیین تعداد افراد هر گروه * مرتب کردن اتاق * تدارک دیدن مواد و وسایل آموزشی * تشریح وظایف کارکنان * فراهم کردن زمینه های ایجاد وابستگی درونی، احساس مسئولیت فردی و همکاری درونی * تبیین معیارهای موفقیت * تبیین انتظارات و رفتارهای مطلوب * نظارت بر رفتار کارکنان * راهنمایی کارکنان * آموزش مهارت‌های همکاری * برآورد نحوه بهبود بخشیدن عملکرد گروهینقش مدیر در فرایند اجرای کار گروهی مشارکتی گروهی مشارکتی مبتنی بر دو نوع گروه یادگیری است: گروه اول رسمی است و اعضای آن به منظور انجام امور با یکدیگر همکاری می کنند. وظیفه مدیر این است که: هدفها را مشخص کند، وسایل آموزشی لازم را تدارک ببیند، موضوعات کاری را برای کارکنان توضیح دهد، اهمیت روابط درون گروهی مثبت را برای کارکنان بیان و بر عملکرد کارکنان کارکنان نظارت کند، راهنماییهای لازم را ارائه کند، میزان یادگیری واقعی ایجاد شده را مورد ارزیابی قرار دهد و اطمینان پیدا کند همه اعضای گروه رسمی در جریان انجام کارها نقش فعال داشته اند. گروه دوم غیر رسمی است که ممکن است در داخل یا خارج سازمان شکل بگیرد. اعضاء این گروهها سابقه طولانی دوستی با یکدیگر دارند و اگر رویکرد مشارکتی هم به مورد اجرا گذاشته نشود، آنان عملاً به روش مشارکتی با یکدیگر کار می کنند. یکی از وظایف مهم مدیر در فرایند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. بدین منظور طراحی یک دوره آموزشی کوتاه مدت برای توجیه کارکنان در زمینه نحوه کار کردن در گروه یک ضرورت است. در این دوره آموزشی باید سعی شود علاوه بر آگاه کردن کارکنان از قوانین کار کردن در گروه به آنها کمک شود تا هنجارها و قوانین مورد نظر را درونی کنند. در این دوره ها باید هنجارهای مربوط به سازمانهای سنتی تا حدود زیادی شکسته شود. مثلاً هنجارهایی نظیر اینکه: فقط کار خودت را انجام بده، کاری به دیگران نداشته باش، هرگز از کارکنان دیگر درخواست کمک و مشورت نکن و صرفاً به آنچه مدیر می گوید توجه داشته باش. ترکیب اعضای گروه مشارکتی در زمینه ترکیب اعضای گروه از نظر ویژگیهایی مانند نژاد، زبان، فرهنگ، روابط عاطفی، میزان توافق با یکدیگر و پیشرفت عملکرد دیدگاههای مختلفی مطرح شده است که اکثریت دیدگاهها بر نا همگونی اعضای گروه مشارکتی تاکید کرده اند. پین و ویتاگر فواید و زیانهای توافق بدون قید و شرط گروههای یادگیری را مورد بررسی قرار داده اند. به اعتقاد آنها بالا بودن روحیه اعضا در این گروهها یک مزیت محسوب می شود. آنها در این زمینه به رفاقت بین اعضاء یک تیم ورزشی به عنوان عامل اصلی پیروزی تیم اشاره می کنند. همچنین صداقت، اعتماد، عزت نفس پذیرش اعضای گروه توسط یکدیگر و تعهد و وفاداری

اعضا نسبت به اهداف مشترک گروهی موجب می شود که راحت تر با یکدیگر کار کنند. در گروههای بسیار موافق رفتار فردی تحت تاثیر رفتار سایرین قرار می گیرد و برای فرد بسیار سخت است که در برابر خواسته های آنها مقاومت کند. در مقابل، این خطر وجود دارد که به دلیل سابقه دوستی، اعضا نتوانند نقاط ضعف افراد همدیگر را یاد آور شوند. پس به افراد قانون شکن و بی انضباط در گروه، بازخورد لازم داده نمی شود. به دلیل اینکه موانع و مقاومتهای کمتری در برابر هر تصمیم احساسی وجود دارد احتمال خطا بسیار زیاد است. توافق بیش از حد اعضا با یکدیگر زمینه های چالش، تفکر و انتقاد را از میان می برد و هرگاه گروه احساس کند که دچار پسرفت شده است به جای اینکه رفتار تک تک اعضا را مورد ارزیابی قرار دهد عوامل خارجی را مقصر می داند. بنابراین گرچه وجود دوستی و رفاقت از ویژگیهای مطلوب هر گروه محسوب می شود لازم است همچنان که عدم توافقیها به توافق تبدیل می شوند از زیانهای حاصل از توافق بیش از حد نیز جلوگیری شود. (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰) بر همین اساس است که «اکثر سبکهای یادگیری مشارکتی روی گروههای کوچک ۵-۴ نفره و ناهمگونی اعضای گروه و پاسخگویی اعضا در برابر عملکرد گروه تاکید می کنند». (داماس، ۲۰۰۲، ص ۲) به اعتقاد هیرست و اسلاویک کارکنان نباید بر اساس تواناییهایشان به گونه ای تقسیم شوند که افراد قوی در یک گروه و افراد ضعیف در گروههای جداگانه قرار گیرند. به نظر او چنانچه زمینه فرهنگی و تحصیلی اعضای یک گروه متفاوت باشد، تجربه های سودمندتری را کسب می کنند. هیرست و اسلاویک، (۲۰۰۰) دان و بنت هم عقیده دارند گروههای متشکل از افراد قوی خیلی خوب کار می کنند، اما گروههای ضعیف عموماً بسیار بد عمل می کنند، چون سطح آگاهی و درک آنها برای کمک به یکدیگر و حمایت از یکدیگر ناکافی است. مطالعات آنها در خصوص اندازه گروه هم نشان می دهد که بهترین ترکیب گروهی چهار نفر است. به عنوان مثال نظر سنجی به عمل آمده در انگلستان نشان داد که اکثر مدیران گروههای ۶-۴ نفره را ترجیح می دهند. (دان و بنت ۱۹۹۵) تحقیقات کاگان حاکی از این بود که ایده آل ترین اندازه گروهی ۴ نفر است (کاگان، ۱۹۹۸) کول و چان نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که بهترین ترکیب آن است که در هر گروهی یک نفر بالای متوسط، دو نفر متوسط و یک نفر زیر متوسط انتخاب شود. بنابر این آنها نیز روی ترکیب ۴ نفره تاکید می کنند. به اعتقاد آنها در مراحل اولیه ایجاد گروههای مشارکتی بهتر است کار با ۳-۲ نفر شروع شود و پس از اینکه افراد در گروه کوچکی اصول همکاری گروهی را آموختند کار با ۴ نفر ادامه یابد. (کول و چان، ۱۹۹۰) تحقیقات انجام شده در دانشگاه هاروارد نشان می دهد گروههای یادگیری زمانی مؤثرند که هر کدام از اعضا وظایف خود را انجام داده باشند و این امر به میزان مسئولیت پذیری اعضای گروه وابسته است طبق یافته های تحقیقات مذکور، بهتر است گروههای یادگیری کمتر از شش نفر باشند زیرا اگر اندازه گروه بیشتر از این باشد ارتباط چهره به چهره کمتر و فرصت از زیر کار شانه خالی کردن برای افراد بیشتر فراهم می شود. همچنین اگر تعداد افراد هر گروه زوج باشد (مثلاً ۴ یا ۶ نفر) کار کردن به صورت جفتی در گروه امکان پذیر می شود. (گاردنرو جولر، ۲۰۰۰) به نظر گوکال گروههایی که کمتر از سه نفر عضو دارند از تنوع، تحرک و پویایی کمتری برخوردارند و ممکن است بازده لازم را نداشته باشند. در مقابل گروههایی که بیش از چهار نفر عضو دارند اطمینان از اینکه تمام اعضای گروه در بحث مشارکت داشته اند دشوار است. (گوکال، ۱۹۹۵) پین و ویتاگر بین تیم و گروه تفاوت قائل می شوند به اعتقاد آنها تیم بر گروه برتری دارد و در یادگیری مشارکتی باید بیشتر روی شکل گیری تیم کار کرد. ویژگیهای یک تیم مؤثر از نظر آنها عبارت است از: *اهمیت دادن اعضا به یکدیگر. *طرح آزادانه احساسات اعضا ضمن رعایت احتیاط و مهربانی. *اعتماد اعضا به یکدیگر. *آشکار بودن دستور العملها و قوانین برای اعضا. *وجود صداقت و یکرویی در بین اعضا به دلیل آشکار بودن نقاط قوت و ضعف برای همه. *احساس مسئولیت و تعهد اعضا در برابر تحقق هدفهای مشترک. *فقدان حس منفی در بین اعضا با وجود اینکه ممکن است تمام اعضا با تصمیم اتخاذ شده موافق نباشند. *شناخت اختلافات و سعی همه اعضای گروه در رفع آن. (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰، ص ۷۵) مردیت بلین در مورد عملکرد تیم موفق مطالعاتی را انجام داده و یک الگوی تیمی را پیشنهاد کرده که در

آن ۹ نقش اساسی مطرح شده است: *هماهنگ کننده: در این نقش هماهنگی سازماندهی و کنترل تیم مطرح است. هماهنگ کننده در مواقع لازم در تیم انگیزه ایجاد می کند. هماهنگ کننده معمولاً قدرت نفوذ زیادی دارد، مورد علاقه اعضای تیم است، فردی خود رهبر و با وقار است و قادر است با تجزیه و تحلیل وضع موجود تعادل لازم را در تیم ایجاد کند. *طراح: طرح با شور و شوقی که دارد تیم را به سوی عمل می کشاند و سعی می کند بین نظرات پراکنده وحدت ایجاد کند. *مجری: مجری کسی است که نظرها و برنامه ها را اجرا می کند. معمولاً مجریان تیم افرادی سخت کوش و پر تلاشند و دوست دارند تیم اهداف و مسیر مشخصی داشته باشد. مجری عموماً فردی انعطاف پذیر و محافظه کار است. *ناظر: کار ناظر بررسی مشکلات تیم و ارزیابی پیشنهادها است. ناظران با تجزیه و تحلیل و تفکر پیرامون پیشنهادها، از رفتار عجولانه جلوگیری می کنند. *مخبر: مخبر در اصل مولد عقاید و ایده ها است. عموماً فردی خیال پرداز مبدع و خلاق است، تمایل زیادی به جنبه های غیر عملی قضایا دارد و ممکن است بعضاً به دلیل واقع بینی نبودن، دچار اشتباهاتی هم بشود. بنابراین نیاز به کنترل بیشتری از سوی اعضای تیم دارد. *بازرس: بازرس فرصت های طلایی را برای بهبود عملکرد تیم کشف می کند و برای این منظور ممکن است در خارج از گروه مذاکراتی با دیگران داشته باشد. بازرسان تیم عموماً افرادی پر شور، خلاق خونگرم و اجتماعی هستند و ممکن است گاهی به وعده های خود نیز عمل نکنند. به خاطر اخلاق خوب و مهارت های ارتباطی که دارند راحت تر می توانند از زیر بار مسئولیت شانه خالی کنند. *نیروی کاری تیم: انرژی نیروی کاری تیم صرف بهبود ارتباطات میان اعضا می شود. وی اصولاً فردی ژرف نگر و قابل اعتماد است و می تواند برنامه های کاری پوشیده مانده را آشکار کند. نیروی کاری تیم گرچه رابط بسیار خوبی است اما در انجام وظایف تیمی مشارکت زیادی ندارد و اگر نتواند نقش استحکام بخشیدن را در تیم ایفا کند به راحتی به دست فراموشی سپرده می شود. *تکمیل کننده: تکمیل کننده روی حالت های اضطرار و ضرب الاجل برای رسیدن به اهداف تاکید می کند. این افراد معمولاً عصبانی، حساس و نگران در مورد تکمیل وظایف هستند، ضمن اینکه بسیار منظم و هوشیارند. «تکمیل کننده» تحمل اعضای سطحی نگر و بی دقت را ندارد و به آنها در مورد گذشت زمان تذکر می دهد. این تذکرها گاهی اوقات ممکن است روحیه بعضی از اعضای تیم را تضعیف کند. *متخصص: این نقش به الگوی اولیه بلین اضافه شده است. متخصص مهارت های تکنیکی یا دانش اختصاصی خود را برای بهبود عملکرد تیم بکار می گیرد و معمولاً پیشاپیش تیم حرکت می کند. گاهی اوقات این افراد در عملکرد خود تکرور دارند. (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰) به نظر بلین اگر یکی از نقشهای فوق در تیم پر رنگ تر از بقیه باشد اثربخشی تیم کاهش می یابد. گرچه ممکن است به خاطر جلوه زیاد آن نقش به نظر آید که اثر بخشی تیم بالاست. (پین و ویتاگر، ۲۰۰۰) با توجه به اینکه در تشکیل گروه های مشارکتی معمولاً روی ترکیب ۴ نفره تاکید می شود می توان از تقسیم بندی بلین در خصوص نقشهای نه گانه تیم مشارکتی بهره گرفت و برخی از این نقشها را انتخاب کرد. نتیجه گیری سازمان های امروز بیش از هر زمان دیگری به خود آگاهی، خودارزیابی، خودآموزی، دگرآموزی، مشتری محوری (تکریم ارباب رجوع)، ریسک پذیری، تحول و نوآوری نیازمندند. از سوی دیگر تقویت روابط عاطفی و مسئولیت پذیری، افزایش تعامل رو در رو، بهبود مهارت های بین فردی و توسعه خودکنترلی در بین کارکنان ضرورت تدوین برنامه های آموزشی با نگاهی استراتژیک را مورد تاکید قرار می دهد. نقش مدیر در فرایند ساماندهی گروه های مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. توافق در بین اعضای گروه و همچنین ناهمگونی اعضای گروه اثر بخشی رویکرد مشارکتی را افزایش می دهد. منابع ۱- Cole, P., Chan, L. (۱۹۹۰). Methods and strategies for special education Prentice-Hall. ۲-Dunny, E., Bennett, N. (۱۹۹۵). Talking and learning in groups, Routledge. ۳-Gokal. (۱۹۹۵). Collaborative learning enhances critical thinking, file://A:\collaborative learning Enhances critical thinking.htm

سازماندهی امور فردی مدیران

مونا اسماعیل زاده مقدمهباتوجه به نزدیک تر شدن بیشتر دولتها و ملتها به یکدیگر در مناسبات تجاری و بازرگانی و نیز لزوم برقراری ارتباط سریع برای آگاهی از شرایط بازارهای داخلی و بین المللی و نیز برخورداری از اطلاعات جدید و همچنین مراودات تجاری و شخصی استفاده از «OUT LOOK» با توجه به ویژگیهای پیشرفته آن می تواند گام موثری در یک تجارت موفق به حساب آید.

«OUT LOOK» شرکت مایکروسافت برنامه‌ای متشکل از پست الکترونیک، تقویم و مدیریت وظایف است که می تواند با کارایی بالایی برای برقراری ارتباط با دیگران، زمان بندی قرار ملاقاتها و انجام وظایف، ثبت و اطلاعات شخصی و تماسهای تجاری و منظم کردن فایل ها به کار رود. علاوه بر این، «OUT LOOK» می تواند برای استفاده در گروههای کاری و مشاغل و یا خانه های کوچک که دارای ارتباط با اینترنت است، بهینه سازی شود. مقدمه افزایش روزافزون تعداد موسسات و سازمانهای مختلف دولتی، عمومی و خصوصی از یک طرف و گسترش و توسعه کمی و کیفی این سازمانها و موسسات از طرف دیگر، لزوم ایجاد تغییراتی را در امر مدیریت و سازماندهی نشان می دهد. تا قبل از قرن بیستم سازمانها در مقیاس کوچک و با استفاده از روشهای ساده اداره می شدند و هنوز پیچیدگی امروز خود را پیدا نکرده بودند. درحالی که با وارد شدن جهان به هزاره سوم، خیلی از مدیران به فکر متحول کردن شیوه اداره سازمان افتادند. امروزه مدیریت با مسائل گوناگون همچون جمعیت فزاینده، رکود منابع، رقابتی بی حد و مرز، لزوم به کارگیری کیفیت فراگیر، پیشرفت بسیار بالای فناوری و نظایر آن روبرو هستند. به منظور موفقیت در دنیای تجارت امروز، مدیریت ارتباطات و اطلاعات و استفاده از نرم افزارهای رایانه ای ضروری به نظر می رسد. در این میان برنامه «OUT LOOK» به عنوان یک برنامه مدیریت اطلاعات شخصی توانسته است توجه اشخاص و صاحبان کسب و کار را به خود جلب کند. با به کارگیری «OUT LOOK» بر تمامی ارتباطات شغلی و برنامه ریزی های مربوطه اشراف کامل خواهید داشت. شما می توانید ۱- وظایف، تکالیف و قرارهای ملاقات خود را پیگیری کنید؛ ۲- اطلاعات شخصی و شغلی را طبقه بندی و ضبط کنید؛ ۳- اطلاعات تجاری و تماسهای شخصی، نظیر آدرسهای پست الکترونیک، آدرس صفحه وب و یادداشتهای مربوط به جلسات را پیگیری کنید؛ ۴- پیغامهای پست الکترونیک و کارتهای الکترونیک را ارسال کنید؛ ۵- فایل های خود را مرتب و منظم کنید. پیغام الکترونیک در حال حاضر پست الکترونیک، مطلوب ترین شیوه ارتباطی برای مقاصد شخصی و تجاری است. این شیوه ترکیبی از سرعت بالا، رسمی بودن تلفن و کتبی بودن پیغام است. صاحبان تجارت در هفته به طور میانگین ۱۰ ساعت - معادل یک روز کاری - را صرف بررسی ایمیل هایشان می کنند. در این میان آمریکا، فیلیپین و هنگ کنگ بیشتر از سایر رقبای ایمیل دریافت می کنند. «وندی هارت» مدیر یک موسسه تحقیقاتی می گوید: «کشورهایی که زمان زیادی را صرف خواندن ایمیل هایشان می کنند، بر دو دسته اند: دسته اول کشورهایی مانند هنگ کنگ و فیلیپین هستند که اصولاً فاقد زیرساختهای کلاسیک هستند. دسته دوم کشورهای پیشرفته ای مانند آمریکا هستند که به خوبی می دانند چگونه باید از فناوری اطلاعات به بهترین نحو در مسائل تجاری استفاده کنند». به هر حال تمام کشورهای پیشرفته به اندازه آمریکا برای بررسی ایمیل هایشان زمان نمی گذارند. پیغام الکترونیک شیوه ای سریع و راحت برای برقراری ارتباط با دیگران در محل کار و سایر مکانهاست. پیغامهای الکترونیک در ظرف چند ثانیه رد و بدل گردیده و قابلیت الصاق فایل های پیوست به خود را دارند. همچنین پست الکترونیک ابزاری مهم برای طراحی ملاقاتهاست. هنگامی که جلسه ملاقاتی را با «OUT LOOK» طراحی می کنند یک درخواست ملاقات را، که نوع خاصی از پیغام الکترونیک است، برای هر کدام از شرکت کنندگان یا منابع ارسال می کنند. همان طور که پاسخها را دریافت می دارید، آنها به طور خودکار به وسیله «OUT LOOK» شمارش شده و برای خلاصه جمع بندی نتایج آماده می شود. «OUT LOOK» این امکان را به شما

می‌دهد که پیغامهای خود را، حتی زمانی که از محل کار خود دور هستید سازماندهی و مرتب کند. و حجم زیادی از پیغامها را به سرعت و با کارایی بالا مطالعه کرده، ذخیره سازید و پاسخ بگویید. این نرم افزار کار گردآوری اطلاعات تماسها و حفظ و نگهداری آنها را برای مشاهده، جداسازی و... به منظور برآوردن نیازهای شما بسیار آسان کرده است. علاوه بر این، پایگاه اطلاعاتی تماسها به راحتی با سایر برنامه‌ها ادغام گردیده و به شما امکان می‌دهد که تماسها را از منابع دیگر وارد سازید. مدیریت تقویم استفاده بهینه از زمان بستگی به هوشیاری مدیران در مورد زمان مناسب حضور در مکان موردنظر و چگونگی سپری کردن این زمان دارد. «OUT LOOK» ویژگیهایی را تدارک دیده است که در مدیریت بهتر اوقات، نظیر یافتن قرار ملاقاتها، نصب یادآوریها، پیوست اسناد به قرار ملاقاتها، زمینه کلی موضوعهای موردنظر، به اشتراک گذاشتن الکترونیک قرار ملاقاتها با دیگران و طبقه بندی آنها کمک کند. امروزه با گسترش صنایع و پیچیدگی عوامل محیطی، مدیران فرصت کمتری را به منظور برنامه ریزی درباره قرار ملاقاتها خواهد داشت. «OUT LOOK» این مشکل را به راحتی حل کرده است، بدین صورت که مدیران با نصب تقویم خود به طور خودکار درخواستهای ملاقاتی را که متناسب با برنامه آنان باشد قبول و درخواستهایی را که ناهماهنگ و متضاد باشد رد می‌کند. همچنین می‌توانند یادآوری را برای یک قرار ملاقات، برای هر زمانی قبل از آن نصب کنند. به طوری که «OUT LOOK» به طور مرتب و منظم تمام ملاقاتهای آینده را یادآوری کند و یا می‌توانید با به اشتراک گذاشتن تقویم خود با گروهی از همکاران، زمانهایی که مشغول و گرفتار به کار هستند مشخص سازید تا همکاران با آگاهی از زمان کاری مدیران، برنامه ریزی لازم را برای برگزاری گردهماییها به عمل آورند. ارسال پیغامهای الکترونیک ایمن یکی از خطرات در سر راه ارسال پیغامهای الکترونیک از طریق شبکه اینترنت، وجود افرادی است که بدون مجوز و غیرقانونی مسیر پیغامها را سد کرده و محتویات آنها را مطالعه می‌کنند. برای کاهش چنین خطری، «OUT LOOK» دو طریق اصلی را برای هرچه ایمن تر کردن ارتباطات ارائه می‌دهد. اولین شیوه پیوست کردن یک گواهی ایمن (SECURITY CERTIFICATE) به پیغامهاست. که البته به نامهای امضای دیجیتالی یا ID دیجیتالی نیز خوانده می‌شود. IDهای دیجیتالی که توسط کمپانی‌های تایید شده صادر می‌شوند، به شما این امکان را می‌دهد که هویت خود را به شبکه معرفی کنید. ID به گیرنده این اطمینان خاطر را می‌دهد که پیغام از طرف شما، نه شخص دیگری است. این مسئله در نقل و انتقالات بانکی و کارتهای اعتباری از اهمیت زیادی برخوردار است. شیوه دوم به رمز درآوردن پیغام و پیوستهای آن است. در این شیوه پیغام تبدیل به مجموعه‌ای از کدهای ریاضی می‌شود تا در حین نقل و انتقال دور از خطر و ایمن باشد و مندرجات آن فقط برای گیرنده قابل فهم خواهد بود. وقتی گیرنده پیغام به رمز درآورده را دریافت می‌کند، پیغام به طور خودکار رمزگشایی می‌شود. برای ارسال یک پیغام به رمز درآمده باید IDهای دیجیتالی را هم فرستاده و هم گیرنده در فایل داشته باشد. نتیجه گیری برنامه «OUT LOOK» به عنوان یک برنامه مدیریت اطلاعات شخصی توانسته توجه اشخاص و صاحبان کسب و کار را به خود جلب کند و به عنوان یک عضو برجسته همیشه در کانون توجه قرار بگیرد و مایکروسافت نیز همواره سعی کرده با بهبود و افزودن امکانات جدید نیازها و توقعات مشتریان این برنامه را پوشش دهد. نرم افزار «OUT LOOK» که هم اکنون بر روی اکثر رایانه‌ها نصب شده است شما را برای زمان بندی قرار ملاقاتها، اطلاعات تجاری و تماسهای شخصی، پیغامهای الکترونیک و کارتهای الکترونیک، مرتب کردن فایل‌ها و... یاری کرده و به این ترتیب این امکان را فراهم می‌کند که روی محتوای ملاقاتتان متمرکز شوید تا زمانبندی آن. مرجع: www.wenet.ir

اصلاح سیستم‌ها و روش‌ها

۱- اهمیت و ضرورت موضوع: اهمیت و نقش اصلاح و بهبود روشها در نظام اداری انکار ناپذیر است. هم‌اکنون به خوبی مشهود است که سازمانهای ما در تحقق اهدافشان چنانکه باید موفق نیستند در حالیکه به لحاظ منابع و امکانات نه تنها کمبودی نیست بلکه

اغلب، منابع به هدر می‌رود.

بررسی مطالعات محققین و تجارب مدیران موفق در کشورهای پیشرفته و یا در حال توسعه مبین آنست که اصلاح و تجدیدنظر مستمر در سیستم‌ها و روشهای انجام کار با توجه به پیشرفت علوم و فناوری امری اجتناب‌ناپذیر است چرا که در غیراینصورت سیستم پاسخگوی نیازهای جامعه نبوده و محکوم به زوال خواهد بود. سیستمها و روشهای انجام کار از جمله عوامل نرم‌افزاری بهره‌وری هستند که در اثر بهبود و اصلاح مستمر قابلیت انطباق با تغییرات محیط را در سازمانها امکانپذیر نموده و آن را در مقابله با مشکلات اجرایی یاری مینمایند. در مجموع تأثیر مستقیم اصلاح و بهبود سیستمها و روشها در بهبود عملکرد و فعالیتهای دستگاهها بهگونهای است که در صورت غفلت و کم توجهی امکان استفاده از توانمندیهای موجود به حداقل ممکن تقلیل یافته و عملاً منجر به عقبافتادگی نظام اداری کشور میگردد، کما اینکه مقایسه فاصله ایجاد شده ما بین نظام اداری موجود سیستم‌های اداری پیشرفته و یا حتی در حال توسعه متأسفانه مبین نگاه سطحی ما به این مهم است حال آنکه نیروی انسانی و منابع و امکانات بالقوه کشور کاملاً پاسخگوی این امر خواهد بود تنها چنانچه خواست و اراده راستین مدیریت عالی دستگاهها و توان بالفعل اجرای آن با هماهنگی لازم به مرحله بروز و ظهور برسد. سیستم‌ها و روشها در قانون استخدام کشوری سال ۱۳۴۵- بند ب ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری در زمینه امور تشکیلاتی و روشها و تشریفات زائد اداری- قسمت ۴ بند ب ماده ۱۰۴ قانون استخدام کشوری درخصوص بررسی و تهیه پیشنهاد درباره حذف تشریفات زائد به منظور تسهیل و بهبود جریان کارها سیستم‌ها و روشها در قانون برنامه سوم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایرانماده ۱ فصل اول درخصوص اصلاح ساختار اداری مدیریت که مقرر میدارد: به منظور تصحیح، بهسازی و اصلاح نظام اداری در ابعاد نظام اداری تشکیلات، سازماندهی و ساختار اداره امور کشور، کاهش تصدی‌های دولت، سیستم‌ها و روشها، مدیریت منابع انسانی، مقررات و (آئیننامهها و دستورالعمل‌ها) و افزایش بهره‌وری دستگاههای اجرایی، شورای عالی اداری با ترکیب، صلاحیتهای، وظایف و اختیارات پیشینیشده تشکیل میگردد. بند ۶ قسمت ب ماده ۱ (فصل اول): اصلاح و مهندسی مجدد سیستمها و روشها و رویه‌های مورد عمل در دستگاههای اجرایی کشور با گرایش سادهسازی مراحل انجام کار، خودکارسازی و کاهش میزان ارتباط کارمندان با مراجع‌کنندگان، افزایش رضایت مراجعان، کاهش هزینه‌های اداری و اقتصادی نمودن فعالیتهای بند ۴-۵- اصلاح روشها و فناوری اطلاعات (برنامه تحول نظام اداری - برنامه سوم توسعه و برنامه تحول نظام اداری): آموزش فنون اداری و مستندسازی روشهای انجام کار و اصلاح و اطلاع‌رسانی نحوه انجام آنها در دستور کار دستگاههای اجرایی قرار گرفته است. در طول سه سال گذشته در تعداد زیادی دستگاههای اجرایی نسبت به مهندسی مجدد روشهای انجام کار و بهینه‌سازی آنها و استقرار نظام مناسب اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دولتی اقدامات اولیه شروع شده و این اقدامات در عرصه‌هایی مانند صنعت بازرگانی و حمل و نقل نتایج خوبی داشته. در این رابطه طرح نظام اطلاع‌رسانی نحوه ارائه خدمات دستگاههای دولتی تصویب و به دستگاهها ابلاغ شده است. ضمناً طرح سادهسازی، تسریع، تسهیل و تصحیح ارتباطات و همچنین استاندارد نمودن فرآیندها و روشهای عمومی انجام کار در دستگاههای اجرایی به تصویب شورای عالی اداری رسیده است. بند ۱۰ قسمت ب ماده ۱- تصویب ضوابط ناظر بر بهره‌برداری مطلوب از فضاهای اداری و جابجائی و تأمین ساختمانهای اداریماده ۸۹- قانون تنظیمی بخشی از مقررات مالی دولت بند ب- حق استفاده از ساختمانهای مازاد بر نیاز دستگاههای وابسته به وزارتخانهها، مؤسسات و سازمانهای دولتی در مرکز به پیشنهاد سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور و تصویب هیأت وزیران در استانها به پیشنهاد استاندار با رئیس سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان و تصویب شورای برنامه‌ریزی بلا-عوض به دستگاههای دولتی نیازمند واگذار گردد. بند ۲-۱-۳- راهبرد اصلی، اصلاح ساختارها- رویکرد اصلی بهبود مستمر و مهندسی مجدد فرآیندها: روش عمومی و به تعبیری رویکرد اصلی، مهندسی مجدد این فرآیندها و طی مراحل به صورت تدریجی است که شامل موارد زیر خواهد بود: - مقررات‌زدایی و تسهیل فعالیتهای معطوف به تأمین اشتغال روشمند کردن علمی فعالیتهای و تجهیز آنها به فناوری

اطلاعات و ارتباطات اصلاح یا وضع قوانین و مقررات جدید برای تأمین اصول سه گانه حاکم بر فعالیتهای اقتصادی ۲-۴. سیستم‌ها و روشها در برنامه تحول اداری: ششمین طرح در برنامه تحول اداری به اصلاح فرآیندها، روشهای انجام کار و فن آوری اداری اختصاص یافته است که سیاستهای اجرایی آن بشرح ذیل می‌باشد: نظامهای مکانیزه در دستگاههای اجرایی با هدف تسریع، تسهیل، دقت و ارتقای سطح کیفیت طراحی و توسعه یابد و به تدریج، رویهها و شیوههای انجام کار خود کار گردد. نظم و انضباط اداری در رفتار و عملکرد مقامات، مدیران و کارکنان دستگاههای دولتی تقویت گردد و دستگاههای اجرایی کشور با توجه به این معیار و سایر معیارهای پیشگفته، مورد ارزیابی قرار گیرند. استفاده و بکارگیری فنون و روشهای نوین در دستگاههای دولتی با اولویت پیگیری شود و برای ترغیب دستگاههای دولتی نسبت به اینگونه اقدامات، سازوکارهای تشویقی و انگیزشی لازم پیش‌بینی شود. برای تحول در نظام اداری کشور از دیدگاهها و تجربیات متخصصان داخل و خارج استفاده گردد و تجربیهای موفق کشورها اخذ، منتشر و موارد مطلوب و مناسب، مورد بهره‌برداری قرار گیرد. چالشهای موجود: روشها و رویههای موجود عموماً قدیمی بوده و مدت زیادی از طراحی آنها میگذرد. در این مدت تلاش برای ایجاد هماهنگی بین روشهای انجام کار متناسب با تحولات اجتماعی، نیازهای مردم و ضرورت تسریع در انجام امور کمتر صورت گرفته است. به رغم تلاش سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در راستای مأموریتهای شورای عالی اداری، بهبود روشهای عمومی و مشترک منجر به نتایج مورد نظر نگردیده است و به تبع آن تلاش برای بهبود روشهای اختصاصی نیز بعضاً با مقاومت دستگاهها روبرو شده است. کارکنان دستگاههای اجرایی با روشها و رویههای موجود و نیز به صورت کامل آشنایی نداشته و آموزشهای لازم را برای اجرای صحیح و آنها قرار نگرفته‌اند. ضمن اینکه این روشها مضبوط و مدون هم نیست. توسعه فن آوری اداری و استفاده از فن آوری اداری از منظر مشخصی تبعیت نمیکند و در توسعه و ترویج آنها دیدگاه هزینه - منفعت حاکم نیست. مفهوم اصلاحات و تحول در نظام اداری کمتر به بخش فن آوری (روشها - رویه‌ها) تسری پیدا کرده و علم تحول و اصلاح در این بخش دیگر قسمتهای نظام اداری را به شدت متأثر نموده است. با توجه به تأکید مستمر در مورد کاستن از حجم تصدی دولت، لغو و کاهش انحصارات دولتی و واگذاری امور به بخش غیردولتی، ضرورت بازنگری در فن آوری انجام کارها شدیداً احساس میگردد که با توجه به مقاومت طبیعی کارکنان و مدیران در این موارد، روشها و رویههای مورد عمل نیز به شدت مورد دفاع قرار می‌گیرد و هرگونه تغییر در این موارد با مقاومت شدید مواجه میشود. کمبود کارشناسان و متخصصین کارآمد در مباحث اصلاح و بهبود روشها، عدم پرداختن مراکز آموزش کارکنان دولت و نیز مراکز آموزش عالی به آموزشهای خاص روشها و سیستمها و اندک بودن سهم دروس مربوطه به بخش (همچون تجزیه و تحلیل سیستمها، مهندسی سیستم، پژوهش عملیاتی و ...) در آموزشهای علوم اداری و مدیریت، موجب رکود و توقف اقدامات اصلاحی در این بخش گردیده است. روشها و رویههای مورد عمل دستگاههای اجرایی به هیچ وجه پاسخگوی نیازهای واقعی مردم نبوده و در این روشها و رویهها توجه به سازمان بعنوان اصل مطرح است و هرگونه تغییر در این موارد قبل از آنکه حل مشکلات مردم را توجه نماید به حفظ منافع و مصالح سازمانها اندیشیده است. حجم وسیع قوانین و مقررات و تغییرات سریع در آنها موجب کم توجهی به طراحی و برقرای نظامهای اجرایی مربوط به آنها گردیده و بسیاری از قوانین و مقررات علیرغم اینکه در متن خود مشکلات مردم را توجه قرار داده‌اند بدلیل فقدان روشهای اجرایی مناسب برای آنها به اهداف خود نرسیده‌اند. تراکم بیش از حد امور جاری و گرفتاری کارکنان و مدیران در جوابگویی به مراجعات مردم، آنها را از پرداختن به اصلاح روشها بازداشته و کم کم ناکارآمدی این روشها برای مجریان و مردم امری عادی و قابل قبول شده است. در برخی موارد همانند استفاده از رایانه و فن آوری نوین نیز که امکان تحول و تغییر در روشهای انجام کار را میتوانست فراهم نماید فقدان سیاستگذاری و نظارت لازم از طرف مراجع ذیربط منجر به توسعه بیرویه و پرهزینه اینگونه موارد گردیده و کارآمدی لازم نیز کمتر حاصل شده است. روشهای اجرایی و آئیننامهها متناسب با قوانین و مقررات موضوعه نبوده و مجموعه این سازوکارها در جهت حل مشکلات مردم نمیباشد. نقاط قوت: قانونگرایی و توجه

به قانونمندی درک اهمیت و اصرار مدیریت عالی بر اصلاح سیستمها و روشها- وجود سازوکارهای لازم برای اصلاح سیستمها و روشها نظیر هیأت دولت و شورای عالی اداری- توجه به مهندسی سیستمها و روشها- برقراری روشهای مدون و منطقی در دستگاههای اجرایی کشور- رفع نارساییها و ابهامات موجود در قوانین و مقررات دستگاههای اجرایی- ضابطه‌مند کردن عملیات اداری- امکان اطلاع‌رسانی صحیح و به موقع به خدمتگیرندگان نقاط ضعف- مدون نبودن و عدم ضابطه‌مندی عملیات اداری- فقدان برنامه‌ریزی مدون در زمینه بهبود سیستمها و روشهای انجام کار- کمبود نیروی انسانی متخصص در زمینه سیستمها و روشها- عدم آموزش لازم کارکنان شاغل در واحد سیستمها و روشها- عدم توجه به آشنایی مدیران بر اهمیت و جایگاه بهبود سیستمها و روشها- فقدان توجه به مستندسازی روشهای مورد عمل- فقدان شبکه راهبردی سازوکارهای حمایتی- پشتیبانیهای تخصصی عدم همکاری لازم از سوی برخی مدیران و کارکنان در امر اصلاح سیستمها و روشها- کم‌توجهی به نقش بهبود روشها و رویه‌های جاری مورد عمل در جلب رضایت مراجعین و مخاطبین فرصتها- تحول‌طلبی در نهادهای تصمیم‌گیری و اجرایی- پیشرفت روزافزون در قابلیت‌های تکنولوژی اداریته‌دهندها- حاکمیت ساختارهای غیرهدفمند و غیرمتناسب با تغییرات و مقتضیات (فقدان عقلانیت علمی)- فقدان ساختارها و نظامهای اساسی هماهنگ‌کننده فرآه‌های رویکردهای اصلاح سیستمها و روشهااصلاح سیستمها و روشهای انجام کار به لحاظ ماهیت و نوع عملیاتی که طلب میکند و نیز گستردگی و فراگیری آن لزوماً رویکردی برنامه‌های با گرایش راهبردی - کاربردی در امر سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی و رویکردی مشارکتی در عملیات و اجرا میباشد. از اینرو لزوماً مبنایستی سیاستها و خطمشیها و ضوابط و اصول کلی آن توسط یک مرکزیت کشوری انجام و هدایت و رهبری گردد و در اجرا نیاز به مشارکت فعال، فراگیر و همه جانبه بخشهای مختلف دولت و تمامی اعضاء و کارکنان بین بخشی و بخشهای داخلی دستگاههای دولتی دارد. لذا رویکردهای زیر پیشنهاد میگردد:- اصلاح فرایند با رویکرد مدیریت کیفیت جامع شامل:- توجه به اصل بهبود مستمر- مشتریمداری و توجه به رضایت مخاطبان- مشارکت همه جانبه کارکنان- یادگیری سازمانی (بعنوان بستر استقرار مدیریت کیفیت جامع مبتنی بر اصول سازمانهای یادگیرنده: ۱- دورنمای مشترک ۲- عامل بودن افراد (ویژگیهای فردی) ۳- یادگیری تیمی ۴- اصلاح مدل‌های ذهنی ۵- دید سیستمی اهداف:- افزایش اثربخشی و کارآیی و بهسازی و مدیریت بهره‌وری در دستگاههای دولتی- افزایش رضایتمندی در کارکنان مردم- توقف گسترش بیرویه و غیرضرور تشکیلات دولت- ارتقاء سطح پاسخگویی دولت- کاهش هزینه‌های عمومی (هزینه های مردم و دستگاههای دولتی- کاهش مراکز تصمیم‌گیری و کنترل در طی فرآیندهای عملیاتی)- افزایش کیفیت* راهبرد اصلی بهبود مستمر فرایندها- مهندسی مجدد ساختارها و استانداردهای اداری معطوف به اهداف توسعه فراگیر کردن فن‌آوری اطلاعات و مدیریت مناسب و هماهنگ با تحولات جهانی* راهبردهای اختصاصی:- کاهش مراکز تصمیم‌گیری و مراحل انجام کار و اعمال کنترل در طی فرآیند- توزیع صحیح اختیار و مسئولیت و تفویض اختیار به واحدهای خارج از مرکز- طراحی مجدد ساختار سازمانی و ایجاد اصلاحات ریشه‌ای از طریق فرآیند کارها- ترویج فرهنگ بهبود فرآیندها در واحدهای اجرایی و بهبود مستمر- ایجاد مبنا و معیار برای اندازه‌گیری درجه اثربخشی فرایندها- آموزش شیوه‌ها و مهارتهای مستندسازی به کارکنان و انجام فعالیتهای استاندارد شده- بهبود ترکیب نیروی انسانی سازمانها از طریق اصلاح فرآیندها- افزایش توان تخصصی کارکنان در حوزه فعالیت های سازمانی اصلاح و تعدیل سیستم های زائد در جهت تسهیل فرایندهای عملیاتی- ایجاد زمینها و بسترهای لازم برای تحول در قوانین و مقررات، دستورالعملها و آئین نامه‌های مورد عمل. * <http://allamatabatabaee.blogfa.com/cat-12.aspx>

سازماندهی وب در کتابخانه های محلی و غیر آن

نوشته: برندا پاریس سیبلی ترجمه: محسن حاجی زین العابدینی - کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی مرکز اطلاع‌رسانی و خدمات علمی جهاد کشاورزی - فهرست نویسی منابع اینترنتی مقدمه‌در بیست، سی سال اخیر، فن‌آوری اطلاعات

روش کار ما در کتابخانه‌ها، از جمله ابزارهایی را که با آنها کار می‌کنیم و نوع موادی را که با آنها به ارائه اطلاعات می‌پردازیم تغییر داده است. در چند سال اخیر تغییرات بسیار سریع بود، و اینترنت با شتابی فراوان به یک منبع اطلاعاتی ممتاز بدل شده است. برخی در این باره که آیا در آینده نیازی به کتابخانه‌ها وجود خواهد داشت یا نه به تعمق پرداخته‌اند. برخی نیز گفته‌اند که واقعاً به وجود فهرست‌نویسان نیازی نخواهد بود. اما آنان به این نکته توجه نکرده‌اند که بسیاری از کتابداران به فناوریهای نوین از صمیم قلب خوش آمد می‌گویند و بسیاری از فهرست‌نویسان، مهارت‌هایشان را وارد عصر اطلاعات می‌کنند و به سازماندهی - آری، به فهرست‌نویسی اینترنت می‌پردازند! این مقاله در پی بررسی این موضوع است که چرا باید منابع اینترنت فهرست‌نویسی شود، چه کسی باید آن را انجام دهد، این کار چه مشکلاتی در پی دارد، و چه طرح‌هایی برای آینده باید تدوین شوند؟ چرا اینترنت را فهرست‌نویسی کنیم؟ آیا واقعاً فهرست‌نویسی اینترنت عملی است؟ آیا موتورهای کاوش و صفحات وب به تنهایی کافی نیستند؟ در تحقیقی که در سال ۱۹۹۵ انجام شد، آرن جی. تیلور و پاتریک کلمسون موتورهای کاوش و فهرست‌ها را مقایسه کردند. آن‌ها ضعف‌های موتورهای کاوش را به این صورت بیان کردند: - در یک مجموعه از یافته‌های بازیابی شده، مدخل‌های تکراری فراوانی ملاحظه می‌شود. - نتایج غیر قابل پیش‌بینی هستند. - نتایج چه بسا کاملاً گمراه‌کننده باشند: ممکن است جستجویی در یک موتور کاوش نتیجه‌ای نداشته، ولی در موتور دیگر دارای یافته‌های فراوان باشد. - موتورهای کاوش محتویات پایگاه‌های اطلاعاتی خودشان را نشان نمی‌دهند و از معیارهایی که برای گنجاندن یک مدرک در فایل‌هایشان دارند حتی شرحی ارائه نمی‌کنند. - مهارت‌ها و واژگانی وجود ندارد و قواعد نقطه‌گذاری و بزرگ‌نویسی نیز استاندارد نیست. - بدون بررسی عملی هر عنصر، اغلب نمی‌توان میزان ربط و رابطه‌ها را تحلیل کرد، یعنی اطلاعات کافی در «مدخل نمایه» موجود نیست تا فرد بتواند دست به انتخاب مناسب بزند. این منبع که با سرعت در حال گسترش و تغییر است و ما آن را اینترنت می‌نامیم، نیازمند سازماندهی است و چه کسی برای این کار بهتر از ما که هر روز در حال سازماندهی اطلاعات هستیم؟ می‌توانیم سیاهه‌های «وارد مکان‌یاب‌های جهانی منابع» (۱) را وارد سایت‌های وب (۲) خود کنیم، اما این سیاهه‌ها بسیار گسترده می‌شوند و نگهداری و منظم کردن آن‌ها کاری دشوار است و جای توصیف‌های مفیدی که در رکوردهای کتابشناختی وجود دارند از این سیاهه‌ها خالی است. شاید هنوز هم نیازمند «رکوردهای مارک» (۳) هستیم؟ در دستنامه‌ای که با عنوان «فهرست‌نویسی منابع اینترنت: دستنامه و راهنمای عملی» در او.سی.ال.سی (۴) برای «پروژه فهرست‌نویسی اینترنت» مورد استفاده قرار گرفته، نانسی بی.السون (۵) مفروضات اصلی پروژه را این گونه شرح می‌دهد: - اطلاعات ارزشمند فراوانی در اینترنت وجود دارد. - این منابع برای دسترسی باید سازماندهی شوند. - استفاده از فنون و شیوه‌های موجود کتابداری و ایجاد رکوردها برای بازیابی از طریق فهرست‌های پیوسته موجود، کارآمدترین روش دسترسی به این منابع است. حتی در بین خود کتابداران درباره ضرورت فهرست‌نویسی اینترنت اتفاق نظر وجود ندارد. «جیم هلمز» (۶)، از دانشگاه تکراس در اوستین می‌گوید که دسترسی به مجلات الکترونیکی از طریق صفحه‌وب کتابخانه در جلسه‌ای مورد تمجید قرار گرفته، غافل از اینکه این دسترسی از طریق فهرست رایانه‌ای کتابخانه صورت گرفته است. او فکر می‌کند این وضعیت در حال تغییر است، هر چند که: «...استنباطی وجود دارد که من معتقدم در حال تغییر است، ولی به موجب آن، مجلات الکترونیکی نباید فهرست شوند. عده‌ای دارند که موتورهای کاوش وب دسترسی بهتری به اطلاعات وب را مهیا می‌کنند و سیاهه‌های الفبایی مجلات الکترونیکی شیوه‌راه مناسبی برای دسترسی به این مواد هستند. اما من اعتقاد دارم، که اکثر کتابداران دریافته‌اند که فن‌آوری کنونی جستجوی وب در حد بازیابی اطلاعات برای مقاصد تخصصی نیست و در حال حاضر، فهرست بهترین سازوکار انحصاری برای سازماندهی و گردآوری اطلاعات برای تمامی کاربران است.» (به مرور زمان آن استنباط باید بیش‌تر تغییر کند. کار موتورهای کاوش فقط انجام وظیفه فهرست‌های رایانه‌ای نیست. ارائه سیاهه‌هایی از صفحات وبی که به صورت موضوعی سازماندهی شده‌اند نیز چنین انجام نمی‌دهند، هر چند که مفید هستند. همان‌طور که هاوکینز «گفته است:» افزودن مجلات وبی به فهرست‌های رایانه‌ای امکان‌می‌دهد

به مثابه دروازه اینترنت عمل کنند و یک طیف کامل از نقاط دسترسی، تحلیل‌های موضوعی و کارکردهای کاوشی موجود برای انواع دیگر مواد را به کاربران ارائه می‌دهند (۴). «هسای-ای» گفته است که کتابداران و بویژه فهرست‌نویسان دارای تخصص‌هایی هستند که برای فهرست‌نویسی اینترنت مورد نیاز است (۵). کتابخانه‌ها در انتخاب منابع، مناسب تر از موتورهای کاوش یا خدمات جستجوی اینترنت هستند زیرا در فراهم‌آوری منابع با قالب‌های مختلف برای کاربران محلی خود، دارای تخصص هستند. مهارت کتابداران در انتخاب منابع و جامعه نسبتاً مشخص مراجعه‌کنندگان آن‌ها موفقیت‌شان را در ارزیابی و انتخاب منابع اینترنتی تضمین می‌کند. بویژه فهرست‌نویسان باید درگیر سازماندهی منابع اینترنتی شوند زیرا آن‌ها این اصول را برای فهرست‌نویسی قالب‌های متفاوت مواد به کار گرفته‌اند و حتماً قادر به کاربرد این اصول در فهرست‌نویسی منابع اینترنتی با کارآیی مساوی هستند. چه کسی اینترنت را فهرست‌نویسی می‌کند؟ اینترنت در فهرست‌های رایانه‌ای محلی سراسر کشور و جهان فهرست می‌شود. پروژه «او.سی.ال.سی.» برای فهرست‌نویسی اینترنت در سال ۱۹۹۱ با ۳۱ فهرست‌نویس داوطلب برای فهرست کردن یک نمونه آغاز شد. یافته‌های کلیدی این پروژه عبارت بودند از (۶):- منبع توصیف شده روش مطلوبی به نظر می‌رسید. با وجود آشنایی با فهرست‌نویسی فایل‌های رایانه‌ای، استفاده از اطلاعات آموزشی درباره فهرست‌نویسی منابع اینترنتی مجاز بود. در واکنش به این یافته‌ها، «فهرست‌نویسی منابع اینترنتی: دستنامه و راهنمای عملی» «نانسی آلسون» منتشر شد و فیلد ۸۵۶ یو.اس.مارک (۷) ابداع و پیشنهاد شد. «فهرست اینترنت» (۸) آغاز شد و بار رکوردهایی که را از «ورلدکت» (۹) (فهرستگان پیوسته «او.سی.ال.سی.») گرفت، ایجاد شد (۱). چنانکه «جول» بیان می‌کند (۷): «فهرست اینترنت وحدت رویه جستجو در فهرست و مجموعه عملکردهای متداول آن یعنی جستجوی کلیدواژه‌ای و عبارتی، جستجو در نمایه منتخب، و عملکردهای بولی با دسترسی مستقیم به منابع اینترنتی را نشان می‌دهد. سطح اولیه دسترسی به امکان جستجو که مورد انتظار کاربر برای [بازیابی] یک کتاب معمولی بود اکنون به مجموعه‌ای از منابع اینترنتی گسترش یافته بود. به زودی فروشندگان سیستم‌های کتابخانه‌ای به اصلاح تولیدات خود پرداختند تا از قابلیت ارتباطی فیلد ۸۵۶ بهره‌مند گردند و فهرست‌های رایانه‌ای مبتنی بر وب متولد شدند». دومین طرح فهرست‌نویسی اینترنت از سوی «او.سی.ال.سی.» در سال ۱۹۹۴ با ۲۳۱ عضو از انواع کتابخانه‌ها و ۴۷۰۰ منبع اینترنتی آغاز به کار کرد پیمایشی در سال ۱۹۹۶ انجام گرفت نشان داد که اعضای این پروژه احساس می‌کردند که پروژه، بسیار موفق است و اکثر آن‌ها برای افزایش میزان فهرست‌نویسی منابع اینترنتی برنامه‌ریزی کرده‌اند. تا سال ۱۹۹۸ که مقاله «جول» نوشته شد، ۵۰۰۰ کتابخانه عضو «او.سی.ال.سی.» با مجموع بیش از ۳۳۰/۰۰۰ منبع، بیش از ۱۸۰۰۰ منبع اینترنتی را فهرست کرده بودند. «با وجود موفقیت «پروژه اینترنت»، مشکلاتی در رابطه با فهرست‌نویسی سایت‌های وب وجود دارد، زیرا آن‌ها با آنچه تاکنون فهرست کرده ایم تفاوت دارند. چرا فهرست‌نویسی سایت‌های وب دشوار است؟ فهرست‌نویسان در توصیف عناصری که می‌توانند لمس کنند و در دست بگیرند توانا هستند. آن‌ها می‌توانند شیء را به عنوان یک کل ببینند و ملاحظه کنند که چه قسمت‌هایی از آن با قسمت دیگر مرتبط است. این، در یک محیط پیوسته کار ساده‌ای نیست، و تغییر مداوم و محیط رو به رشد اینترنت مسئله توصیف را پیچیده تر می‌کند. «هاو کینز» تفاوتها و دشواریهای فهرست‌نویسی پایندهای الکترونیکی را به شرح زیر بیان کرده است (۱۰):- اگر شماره‌های پیشین، بدون شماره‌گذاری به آرشیو منتقل شده باشد، یافتن شماره اول به عنوان مأخذ توصیف، دشوار است. بسیاری از پایندها فاقد فهرست مندرجات هستند. - سهولت روزآمد سازی به ناشران اجازه می‌دهد تغییراتی را، حتی در عنوان شماره‌های منتشر شده پیشین انجام دهند. - نگارش‌های «اسکی» و «اچ تی ام ال» از نسخه‌های کد استاندارد آمریکایی برای تبادل اطلاعات (۱۰) و زبان نشانه‌گذاری فرامتن (۱۱) در یک شماره واحد ممکن است عناوین نسبتاً متفاوتی داشته باشند. - غالباً تفاوت‌هایی بین نگارش‌های چاپی و پیوسته وجود دارد. برخی سایت‌های وب امکان دسترسی به دو یا چند ادواری را که مرتبط با هم به نظر میرسند، از جمله نگارش‌هایی را که به زبان‌های متفاوتی هستند فراهم می‌کنند. «با نرجی» با بیان این که نحوه سازماندهی یک سایت را طریقی که کاربر آن از آن استفاده می‌کنند، تعیین می‌نماید، به تشریح مشکلات

فهرست‌نویسان در توصیف سایت‌های وب پرداخته است (۱۱): اسناد چاپی را می‌توان به مثابه یک کل یکپارچه در نظر گرفت زیرا شکل فیزیکی اثر ارتباط بین اجزای سند (مانند صفحات، بخش‌ها و غیره) را تعیین می‌کند در محیط فرامنتی که کاربر می‌تواند اسناد را در بهترین توالی متناسب با نیازهایش مطالعه کند، تشخیص چیزی که وارد می‌شود، بسیار دشوار است. روابط بین فایل‌ها به روشی که کاربر مدرک را می‌خواند و قالب‌بندی اسناد دیجیتال تا حد زیادی به اولویت بندی خاص او وابسته است. «ما قادر نیستیم آن‌ها [منابع اینترنتی] را در دست بگیریم و رابطه منظمی بین صفحات آن مشاهده کنیم، یا شماره صفحات را بدانیم، یا اندازه آن را براساس سانتیمتر، آنگونه که در مورد کتاب اتفاق می‌افتد، تعیین کنیم. برخلاف انتشارات چاپی، یک منبع منتشر شده پیوسته ممکن است هر روز تغییر کند.» یا نرجی «باز هم درباره عدم ثبات سایت‌های وب می‌گوید (۱۲):» تعیین ویژگی‌های آثار رقومی دارای ثبات به نظر نمی‌رسد زیرا این آثار به سادگی قابل اصلاح هستند. عنوان، محتوی، محل استقرار، نویسنده، یا دیگر اطلاعات مرتبط با یک مدرک الکترونیکی ممکن است مکرراً تغییر کند. اگر فهرست‌نویسان بخواهند یادداشت‌ها و نقاط دستیابی مربوط به هر عنصری را که تغییر می‌کند اضافه کنند، نتیجه احتمالی افزایش انفجار گونه‌تعداد رکوردها و/یا تعداد رکوردهای بسیار و طولانی در پایگاه است. «سایت‌های وب نه تنها غالباً تغییر می‌کنند، بلکه جابجا و حتی گاهی ناپدید می‌شوند. «جول» به مشکلات موجود در فهرست‌نویسی «هدف‌های سیال می‌پردازد (۱۳):» کتابخانه‌ها با انتخاب، فهرست‌نویسی و ادغام یافته‌ها در فهرست‌های رایانه‌ای محلی، بر ارزش منابع فهرست‌های اینترنتی می‌افزایند. اما باز هم پرسش مربوط به بی‌ثباتی و گذرا بودن این منابع همچنان بی‌جواب می‌گذارد. «کدام کار بر اینترنت هست که با پیغام «خطای ۴۰۴، فایل پیدا نشده» مواجه نشده باشد؟ این پیغام خطای تکراری علاوه بر بسیاری نکات، بیانگر این واقعیت است که منبعی که زمانی با یک مکان‌یاب منابع جهانی (یو.آر.ال) شناسایی شده بود، اکنون ناپدید شده یا به موجودیت آن، خاتمه داده شده است. استفاده از فیلد ۸۵۶ در فهرست‌های رایانه‌ای، روشی جدید و حیرت‌انگیز برای مرتبط کردن فهرست محلی با اینترنت است اما مدیریت مکان‌یاب‌های «یو.آر.ال»هایی که دائماً در حال تغییر هستند، کار دشواری است. «جول» بیان می‌کند که این مسئله چگونه «پروژه فهرست اینترنتی» «او.سی.ال.سی.» را تحت تاثیر قرار داده است (۱۴):» یو.آر.ال «ها محل‌هایی را که دارای نشانی خاص هستند نشان می‌دهند و رمزگذاری آن‌ها را در قالب رکوردهای کتابشناختی که قرار است در یک سیستم توزیع شده قرار بگیرند، مشکل آفرین است. برخی آن را کابوس نگهداری برای فهرست‌نویس نامیده‌اند و البته این ویژگی چندان هم بی‌ربط نیست. گردآوری اطلاعات در «پروژه فهرست اینترنتی او.سی.ال.سی.» نشان داد که به طور متوسط ۳ درصد از «یو.آر.ال‌های» فهرست اینترنتی «در طی هیچ یک از آزمایش‌های انجام گرفته، قابل دسترسی نبوده‌اند.» این درصد کم نسبتاً اما باز هم مشکل‌ساز، بدون شک به دلیل نوع منابعی است که کتابخانه‌ها انتخاب و فهرست می‌کنند و تقریباً به یقین می‌توان گفت که چندین برابر کم‌تر از میزان خطایی است که در هنگام جستجو در کل اینترنت ملاحظه می‌شود. بخش نامشخصی از این خطاها بدلیل تغییر «یو.آر.ال» است (منبع ناپدید شده است). (علت دیگر خطا از نظام و شبکه‌راه دور ناشی می‌شود و تعیین دقیق مواردی که به دلیل خطای «یو.آر.ال» پیش می‌آید کار دشواری است. یعنی تمامی خطاها از «یو.آر.ال» «سرچشمه نمی‌گیرند.» بزودی مشخص شد که رمزگذاری «یو.آر.ال»ها در رکوردهای کتابشناختی مزایا و دردسرهایی به دنبال دارد. به این دلیل، اداره پژوهش «او.سی.ال.سی.» «دست به ایجاد «پرل» یا مکان‌یاب دائمی منابع جهانی (۱۲) زد. در این نظام که اسم ساختگی (۱۳) یک «پرل» برای هر سایت وی ایجاد می‌شود و با «یو.آر.ال» «همراه» «یو.آر.ال» در صورت نیاز تغییر می‌کند، ولی «پرل» تغییر نمی‌کند. کاربرانی که ثبت نام شده‌اند اقدام به ایجاد «پرل» تا رابطه «پرل/یو.آر.ال» را برقرار کنند. جول مزایای نظام «پرل» را تشریح می‌کند (۱۵):» مزایای این نظام روشن است: یک «پرل» به هر تعداد دفعات می‌توان ایجاد کرد مثلاً. من چندین نسخه از رکوردهای کتابشناختی را در جاهای مختلف، یعنی بر روی صفحات وب، در یک مقاله الکترونیکی، در استنادات یا کتابشناسی‌های یک سیاهه نشانه‌گذاری‌ها ایجاد می‌کنم، باز هم اگر «یو.آر.ال» یک منبع ارجاع داده

شده تغییر کند، آن تغییر تنها یک بار، با استفاده از سرویس دهنده (۱۴) «پرل» اتفاق می‌افتد. کار نگهداری فهرست (و عموماً حفظ پیوندها) به یکباره به یک روزآمدسازی صرف خلاصه می‌شود. (۱۱) پرل‌ها به سادگی مشکل گم‌شدن یو.آر.ال «ها را حل می‌کنند، اما مشکلاتی که کتابداران در توصیف سایت‌های وب دارند همچنان باقی است. چنانکه «بانرجی» گفته است: «تشخیص این که یک اثر کجا و چگونه از طریق «پرل» و دیگر ساختارها در دسترس قرار گیرد مشکل خاصی نیست، به این دلیل ساده که روش دسترسی به یک منبع هیچ‌گاه به بی‌نظمی موجود در توصیف یا در اطلاعات درباره آن نیست.» (۱۶) در این خصوص چه کاری صورت گرفته است؟ مارک، ابر داده، اس.جی.ام.ال (۱۵) برخی می‌گویند مشکل به قواعد فهرست‌نویسی انگوامریکن، ویرایش ۲ برمی‌گردد که برای ادواریهای الکترونیکی نوشته نشده است. برخی دیگر می‌گویند که «مارک» برای این واقعیت فهرست‌نویسی سایت‌های وب کارآ نیست (هرچند که در پروژه «او.سی.ال.سی.» کار می‌کند). عده‌ای دیگر می‌گویند آن‌ها خوب کار می‌کنند، اما پیچیدگی آن‌ها وقت‌گیر است. «جول» گفته است. (۱۷): «رکورد‌های کتابشناختی غنی هستند و نمونه‌های بسیار خالص ابر داده به شمار می‌آیند که ممکن است داده‌ها توصیفی، موضوع، رده بندی، مستند، و اطلاعات دسترسی را شامل شوند، که تمامی آنها براساس قواعد و قالب‌های تثبیت شده خلق گردیده‌اند. جای تعجب نیست که چنین محتوای قدرتمندی فقط به دلیل پیچیدگی همیشگی آن به دست می‌آید و همین پیچیدگی است که نیازمند تلاش، مهارت و تجربه فهرست‌نویس است. این گونه پیچیدگی، یک واکنش طبیعی در مقابل جهانی است که ذاتاً پیچیده است، تعداد رکورد‌های کتابشناختی را که می‌توان در هر زمان ایجاد کرد به برون‌داد بالقوه نیروی کار فهرست‌نویسی محدود می‌کند.» «جول» در مقاله‌ای دیگر می‌گوید: «ممکن است کتابداران آرزو کنند که ای کاش «یو.اس. مارک» انعطاف‌پذیرتر بود مثلاً می‌توانست روابط سلسله‌مراتبی را آسان‌تر بیان کند، یا قادر بود اطلاعات را از رکورد‌های مربوط اخذ کند. اما به عنوان یک قالب ارتباطی استاندارد، «یو.اس. مارک» هر چند ممکن است کامل نباشد، ولی قابلیت خدمت‌رسانی را دارد و هنوز هم مقبول‌ترین قالب برای برقراری ارتباط ماشین با ماشین، و تبادل اطلاعات کتابشناختی به حساب می‌آید» (۱۸). اگر چه توصیف یک سایت وب با استانداردهای کنونی، پیچیده و وقت‌گیر است، اما اگر فهرست‌نویس، اطلاعات مورد نیاز را در همان سایتی که فهرست می‌کند بیابد، کار اندکی آسان‌تر می‌شود. برای تهیه استانداردهایی در خصوص این نوع اطلاعات، در سال ۱۹۹۵ «او.سی.ال.سی.» تدوین «مجموعه کارگاه‌های آموزشی ابر داده‌ای دوبلین کور» (۱۷) را آغاز کرد. «توصیف عناصر دوبلین کور» شامل اقلام زیر است (۱۹): موضوع: موضوعی که در اثر بدان اشاره شده. عنوان: نام اثر. پدیدآورنده: شخص یا اشخاصی که مسئولیت اصلی محتوای فکری اثر را به عهده دارند. ناشر: عامل یا موسسه‌ای که مسئولیت دسترسی پذیر کردن اثر بر عهده او است. عامل دیگر: شخص یا اشخاصی مانند ویراستاران و نسخه‌برداران، که سهم چشمگیری در شکل‌گیری اثر دارند. شکل: جلوه ظاهری اثر مانند فایل «پساتحریر» (۱۷) یا فایل اجرایی ویندوز. شناسگر: (۱۸) رشته یا عددی برای شناسایی انحصاری اثر. رابطه: رابطه با آثار دیگر. مأخذ: آثار چاپی یا الکترونیکی که این اثر از آن‌ها اخذ شده (البته اگر موجود باشند). زبان: زبان محتوای فکری اثر. پوشش: (۱۹) ویژگی‌های مربوط به موقعیت‌های فضایی [مکانی و جغرافیایی] و حجم کنونی اثر. «ابر برچسب‌ها» با استفاده از عناصر بالا- ایجاد می‌شوند و به عنوان سر صفحه (۲۰) در اسناد وب جایگیر می‌شوند. فهرست‌نویس می‌تواند از اطلاعات موجود در این ابر برچسب‌ها برای فهرست‌نویسی استفاده کند و موتورهای کاوش از این اطلاعات برای توصیف دقیق‌تر یک سایت استفاده می‌کنند. احتمالاً- امکان ایجاد نرم‌افزارهای فهرست‌نویسی که «دوبلین کور» به «مارک» ترجمه کند وجود دارد. تلاشی در این زمینه صورت گرفته که منجر به تولید نرم‌افزار «مارک ایت» (۲۱) توسط «فن‌آوریهای پیشرفته نایکلس» (۲۲) شده است، که ابر برچسب عنوان مربوط به فیلد ۲۴۵ را اخذ می‌کند و به صورت خودکار «یو.آر.ال» را در فیلد ۸۵۶ قرار می‌دهد. شاید با پیشرفت‌های دیگر شبیه به این در زمینه نرم‌افزار شبیه این بتوان برنامه‌ای ارائه کرد که، البته اگر ابر برچسب‌ها کامل و صحیح باشند، در وقت و هزینه فهرست‌نویسی صرفه جویی کند. کمک احتمالی دیگری در این زمینه، کدگذاری

مدارک با «اس.جی.ام.ال» زبان نشانه گذاری استاندارد عمومی - است. «پیتی در توضیح مطلب چنین می گوید (۲۱): «زبان نشانه گذاری استاندارد عمومی (اس.جی.ام.ال.) یک ترکیب نحوی و یک فرازبان (۲۳) برای تعریف و بیان ساختار منطقی مدارک ارائه می کند. «من معتقدم اس.جی.ام.ال.» به عنوان یک استاندارد عمومی که به ما امکان می دهد متنی را بسازیم و انواع بسیار مختلف اطلاعات را به هم ربط دهیم، فرصتی برای ما فراهم می آورد تا اینترنت را به دنیایی از اطلاعات منظم، منسجم، و مبتنی بر استاندارد تبدیل کنیم.» در حالی که زبان «اچ.تی.ام.ال.» یک زبان قالب بندی است، «اس.جی.ام.ال.» به ساختار منطقی مدرک وب توجه دارد، بنابراین در توصیف مدرک کمک بزرگی برای فهرست‌نوس به حساب می آید. «اس.جی.ام.ال.» بخشی از «اقدام برای رمز گذاری متن» (۲۴) است که یک پروژه تعاونی بین‌المللی به منظور ارائه رهنمودهایی برای آماده سازی و تبادل متون الکترونیکی برای تحقیقات علمی است (۲۲). رده بندی و اینترنت اختصاص شماره رده بندی به منابع اینترنت یکی دیگر از موضوعات مورد بحث است. عده ای می گویند این امر باعث اشتباه در کتابخانه های محلی می شود، زیرا منابع اینترنتی در قفسه های آن کتابخانه جای ندارند. اما در پیمایشی که توسط ریچاردز «از دوفهرست پستی (۲۵)» «AutoCat» و «InterCat» در آوریل سال ۱۹۹۸ به عمل آمد، بیش تر پاسخ دهندگان به دلایل زیر از افزودن شماره راهنما پشتیبانی کردند: «سهولت مرور با استفاده از شماره راهنما. دسته بندی مواد مشابه برای استفاده در فعالیت های توسعه مجموعه. برای مقاصد آماری. شماره های راهنما در چندین پروژه مینا قرار گرفته اند، از جمله: در پروژه «اسکورپیون» «او.سی.ال.سی.» (۲۶) که از رده بندی دیویی استفاده می کند (۲۴) و «سایبراستاکس» (۲۷)، یک کتابخانه مجازی که براساس طرح رده بندی کتابخانه کنگره سازماندهی شده. با آن که در رکوردهای «مارک» نیازی به شماره رده بندی نیست، آنها با زمینه ساز امکان ایجاد یک طرح سازماندهی برای کتابخانه های آینده هستند، و بنابراین توجیهی برای این که شماره ها را در گنجاندن فهرست های کنونی خود و نیز کتابخانه های مجازی اینترنت بگنجانیم. نتیجه گیر بصدای آهی که چند سال پیش می شنیدیم و اغلب در پاسخ به اخبار مربوط به فهرست نویسی مواد در خارج از کتابخانه ها بود دیگر شنیده نمی شود. در کتابخانه های آینده کارهای فراوانی در انتظار کتابداران، و حتی فهرست نویسان است. مسئله مهمی که باید به خاطر داشت این است که ما نیاز داریم از هم اکنون در برنامه ریزی برای آینده فعال باشیم و در امور جالب و جدیدی که برای اینترنت و برای فهرست های رایانه ای محلی، چه در وب و چه در خارج از وب اتفاق افتد، مشارکت داشته باشیم. ما باید به توصیه های «پیتی» توجه کنیم (۲۶): «من معتقدم که کتابداران و بویژه فهرست نویسان یک الزام حرفه ای دارند به این که با اعتماد به نفس، در خلق این دنیای اطلاعاتی اظهار وجود کنند. اگر کتابداران عقب بنشینند و منتظر باشند تا از آن ها دعوت شود، و نیروهای ناهمخوان و بسیار کوتاه بینی که در حال توسعه اینترنت هستند به این فکر نمی افتند که از آنها برای برنامه ریزی دعوت به همکاری کنند زمانی که دیگر دیر شده باشد.» اینترنت باعث نشده که کتابخانه ها به آخر خط برسند، بلکه منابع نسبتاً جدید و جذابی را به ارمغان آورده تا به کاربران کتابخانه خود ارائه کنیم. مهارت هایی که با پذیرفتن فناوریهای جدید کسب می کنیم به ما کمک می کنند که این منابع جدید را برای بهره گیری بهتر کاربران کتابخانه هایمان سازماندهی کنیم. مهارت های سازماندهی ما چنانکه فهرست های وبی ما توسط مردم سراسر جهان مورد استفاده قرار می گیرند، به دورتر از مرزهای کتابخانه های محلی خودمان خواهند رسید. ما با اشتراکی کردن مهارت هایمان و کمک به برنامه ریزی برای آینده می توانیم بر سازماندهی اینترنت اثر گذار باشیم. ما اکنون دیگر، صرفاً یک کتابدار یا فهرست نویس قلمداد نمی شویم؛ ما متخصصان اطلاع رسانی، و سازمان دهندگان ابر داده ها- هستیم. ما حرفه مندان اطلاع رسانی هستیم. پی نوشت ها

۱-۴ (MARC) Machine Readable Catalog-۲ Web sites-۳ URL (Universal Resource Locator)
 ۵-Online Computer Library Center (OCLC) Nancy B. Olson-۶ Jim Holmes-۷ Usmarc-۸ InterCat
 ۹-WorldCat-۱۰ American Standard Code For Information پروژۀ فهرست نویسی منابع اینترنتی

Interchange (ASCII)۱۱-Hypertext Markup Language (HTML)۱۲-Persistent Uniform Resource Locator (PURL)۱۳-Aliasing System Server۱۴-Dublin-۱۴ مترجم. Language (SGML)۱۶-Standardized Generalized Markup Language (SGML)۱۶-Postscript ۱۷-Core Metadata Workshop Series. زبان شرح صفحه که نظام ادوب (Adobe System) ارائه کرده است. (فرهنگ فشرده علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی. استلاکنین، ترجمه فاطمه اسدی گرگانی، تهران، کتابدار، ۱۳۷۸). ۱۸- Identifier۱۹-Coverage۲۰-Header۲۱-Marcit۲۲-Nichols Advance Technologies۲۳-Meta Language-صورت اصلاحاتی که نشان دهنده مفاهیم موجود در واژگان نمایه است و ترجمه از مجموعه‌ای واژگانی را به مجموعه‌ای دیگر ممکن می‌سازد. (مترجم). ۲۴-OCLC`S Scorpion-Listsevv ۲۵-Text Encoding initiative۲۶-Cyber Stacks (SM Project). ۲۷. مراجع

Arlene G. Taylor and Patrice Clemson. "Access to Networked Documents: Catalogs? . ۱ Search Engines? Both?" OCLC Internet Cataloging Project Colloquium Position Paper. <http://www.Oclc.Org/oclc/man/colloq/taylor.htm> (۶/۲۷/۹۸) ۲ Nancy B. Olson, ed. Cataloging Internet Resources. ۲nd ed. <http://www.Oclc.Org/man/۹۲۵۶cat/cover.Html> (۶/۲۷/۹۸) ۳ Jim Holmes. "Cataloging E-Journals at the University of Texas at Austin: a Brief Overview." The Serials Librarian. V. ۳۳, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۱۷۵. ۴ Les Hawkins and Steve shadle. "Cataloging Electronic Serials" The Serials Librarian. V. ۳۴, no. ۳/۴ (۱۹۹۸): ۳۸۹. ۵ Ingrid Hsieh-Yee. "Modifying Cataloging Practice and OCLC Infrastructure for Effective Organization of Internet Reources". OCLC Internet Cataloging Project Position Paper. <http://www.Oclc.Org/Oclc/man/hsieh.Htm> (۶/۲۷/۹۸) ۶ Erik Jul. "Cataloging Internet Resources: an Assessment and prospectus." The Serials Librarian. V. ۳۴, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۹۲. ۷ Ibid., ۹۳. ۸ Kyle Banerjee. "Describing Remote Electronic. Documents in the Onlone Catalog: Current Issues." Cataloging & Classification Quarterly, V. ۲۵, no. ۱ (۱۹۹۷): ۱۱. <http://www.Geocities.Com/SoHo/Coffeehouse/۳۳۲۱/catsweb.Html> ۹ jul., ۹۳. ۱۰ Les Hawkins. "Serials Published on the World Wide Web: Cataloging Problems and Decisions." The Serials Librarian. V. ۳۳, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۱۲۵. ۱۱ Banerjee, ۶. ۱۲ Ibid., ۷. ۱۳ Jul, ۹۵-۹۶. ۱۴ Ibid., ۹۷. ۱۵ Jul, ۹۷. ۱۶ Banerjee, ۱۷. ۱۷ Jul, ۹۸. ۱۸ Eric Jul, Eric Childress, and Eric Miller. "۴۲: Don't Panic, it's a Common Disaster." Journal of internet Cataloging. V. ۱, no. ۳. <http://jic.Libraries.Psu.Edu/jic۱nr۳-۴۲.html> (۶/۲۷/۹۸) ۱۹ Stuart Weibel. "Metadata: the Foundations of Resource Description." D-lib mahazine (July ۱۹۹۵) <http://www.Dlib.Org/dlib/July۹۵/۰۷weibel.Html> (۶/۲۸/۹۸) ۲۰ Nichols Advanced Technologies. MARCIt Inc. <http://www.marcit.Com> (۶/۱۵/۹۸) ۲۱ Daniel V. Pitt. "Standard Generalized Markup Language and the Transformation of Cataloging." Serials Librarian. V. ۲۵, no. ۳/۴ (۱۹۹۵): ۲۴۳-۲۵۳. ۲۲ Edward Gaynor. "From MARC to Markup: SGML and Online Library

Systems." ALCTS Newsletter. V. ۷, No. ۲ (۱۹۹۶).
<http://www.lib.Virginia.Edu/speccol/scdc/articles/alcts-brief.html> (۶/۲۸/۹۸) ۲۳ Rob Richards. "Adding Classification Numbers to Bibliographic Records for Internet Resources: Summary of Listserv Responses and Annotated Bibliography." Internet Cataloging Issues & Resources. <http://www.colorado.Edu/Law/Lawlib/ts/classnet.htm> (۶/۲۷/۹۸) ۲۴ Keith Shafer. "Scorpion Helps Catalog the Web" OCLC Projects. <http://orc.Rsch.Oclc.Org:۶۱۰۹/b-asis.html> (۶/۲۷/۹۸) ۲۵ Gerry Mckiernan. "The Once and Future Library" Issues I Science and Technology Libraries. <http://www.Library.Ucsb.Edu/ist/۹۶-fall/mckiernan.html> (۶/۹/۹۸) ۲۶ Pitti, ۲۵۳ Anderson, Bill and Les Hawkins. "Development of CONSER Cataloging Policies for کتابشناسی Remote Access Computer File Serials." The Public Access Computer Systems Review. V. ۷, no. ۱ (۱۹۹۶) <http://info.lib.uh.edu/pr/v7/n1/advevn1.html> (۶/۲۷/۹۸) Banerjee, Kyle "Describing Remote Electronic Documents in the online Catalog: Current Issues". Cataloging & Classification Quarterly. V. ۲۵ no. ۱ (۱۹۹۷): ۵-۲۰. Beck, Melissa. "Remote Access Computer File Serials" CONSER Cataloging Manual, Module ۳۱. <http://Icweb.Loc.Gov/acq/conser/module31.html> (۷/۳/۹۸) Burnett, Thomas C. and Linda K. TerHaar. "Can I Get it or Not?: A Public Services View of Cataloging Electronic Journals." The Serials Librarian, v. ۳۴ no. ۱/۲, (۱۹۹۸): ۱۷۷-۱۸۵. Butterfield, Kevin L. "Catalogers and the Creation of Metadata Systems: A Collaborative Vision at the University of Michigan" OCLC Internet Cataloging Project Colloquium Position Paper. <http://www.oclc.org/oclc/man/butter.htm> (۶/۲۷/۹۸) Caplan, Priscilla. "Cataloging Internet Resources." The Public access Computer Systems Review. V. ۴, no. ۲ (۱۹۹۳): ۶۱-۶۶. Dodd, david G. "Grass-Roots Cataloging and Classification: Food For Thought From World Wide Web Subject-Oriented Hierarchical Lists. Library Resources and Technical Services. V. ۴۰, no. ۳ (۱۹۹۶): ۲۷۵-۲۸۶. "Dublin Core Metadata" OCLC'S PURL. Org <http://purl.Oclc.org/metadata/Dublin-cor/> (۷/۳/۹۸). Duda, Andrea L., ed. Untangling the Web: Proceedings from the Conference Sponsored by the Librarians Association of the University Of California, Santa Barbara and Friends of the UCSB Library. (Apr. ۲۶. ۱۹۹۶). <http://www.Library.ucsb.edu/untangle/> (۶/۲۸/۹۸) Gaynor, Edward. "From MARC to Markup: SGML and online Library Systems." ALCTS Newsletter. V. ۷, no. ۲ (۱۹۹۶) <http://www.lib.virginia.edu/speccol/scdc/articles/alcts-brief.html> (۶/۲۸/۹۸) Hawkins, Les, and Steve Shadle. "Cataloging Electronic Serials." The Serials Librarian. V. ۳۴, no. ۳/۴ (۱۹۹۸): ۳۸۵-۳۸۹. Hawkins, Les. "Serials Published on the World Wide Web: Cataloging Problems

and Decisions" *The Serials Librarian*. V. ۳۳, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۱۲۳-۱۴۵. Holmes, Jim. "Cataloging E-Journals at the University of Texas at Austin: a Brief Overview." *The Serials Librarian*. V. ۳۴, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۱۷۱-۱۷۶. Hsieh-Yee, Ingrid. "Modifying Cataloging Practice and OCLC Infrastructure for Effective Organization Of internet Resources". OCLC Internet Cataloging Project Position Paper. www.OCLC.org/oclc/man/colloq/hsieh.htm (۶/۲۷/۹۸) Jul, Erik. "Cataloging Internet Resources: an Assessment and Prospectus." *The Serials Librarian*. V. ۳۴, no. ۱/۲ (۱۹۹۸): ۹۱/۱۰۴. Jul, Erik, Eric Childress, and Eric Miller. "۴۲". *Journal of Internet Cataloging*. V. ۱, no. ۳. <http://jic.Libraries.Psu.Edu/jic1n۳-۴۲.html> (۶/۲۷/۹۸) Library of Congress, Network Development and MARC Standards Office. Guidelines for the Use of Field ۸۵۶. Revised August ۱۹۹۷. <http://www.loc.gov/marc/۸۵۶guide.html> (۶/۲۷/۹۸) McDonough, Jerome P. "SGML and the USMARC Standard: Applying Markup to Bibliographic Data". *Technical Services Quarterly*. V. ۱۵, no. ۳ (۱۹۹۸): ۲۱-۳۳. McKiernan, Gerry. "The Once and Future Library." *Issues in Science and Technology Librarianship*. <http://www.Library.Ucsb.Edu/istl/۹۶-fall/mackiernan.html> (۶/۹/۹۸) Nichols Advanced Technologies MARCIt inc. <http://www.marcit.com> (۶/۱۵/۹۸). Olson, Nancy B., ed. *Cataloging Internet Resources: A Manual and Practical Guide*. ۲nd ed. Dublin, ohio: OCLC, ۱۹۹۷. <http://www.oclc.org/oclc/man/۹۲۵۶cat/toc.htm> (۶/۲۷/۹۸) Pitti, Daniedl V. "Standard Generalized Markup Language and the Transformation of Cataloging". *The Serials Librarian*. V. ۲۵, no. ۳/۴ (۱۹۹۵): ۲۴۳/۲۵۳. "Purl." Persistent URL Home Page <http://purl.Oclc.org> (۶/۲۸/۹۸). Richards, Rob. "Adding Classification Numbers to Bibliographic Records for Internet Resources: Summary of Listsrv Responses and Annotated Bibliography" *Internet Cataloging Issues & Resources* <http://www.colorado.edu/lawlib/ts/classnet.htm> (۶/۲۷/۹۸) Schneider, Karen G. "Cataloging Internet Resources: Concerns and Caveats." *American Libraries*. (March ۱۹۹۷): ۷۷. "A Script to Build Meta Tags Using the Dublin Core Types" Dublin Core Meta Tag Builder. <http://vancouver-webpages.com/Vwbot/mk-dublin.html> . Sha, Vianne T., Timothy B. Patrick, and Thomas R. Kochtanek. "The Traditional Library and the National Information Infrastructure". OCLC Internet Cataloging Project Colloquium Position Paper. <http://www.oclc.org/oclc.man/collog/sha.htm> (۶/۲۷/۹۸) Shadle, Steven C. "A Square Peg in a Round Hole: Applying AACR۲ to Electronic Journals". *The Serials Librarian*. V. ۳۳, no. ۱/۲. (۱۹۹۸) ۱۴۷-۱۶۶. Shafer, Keith, Stuart Weibel, Erik jule, Jon Fausey. "Introduction to Persistent Uniform Resource Locators" PURL Home Page. <http://Purl.oclc.org/OCLC/PURL/INET> ۹۶(۶/۲۸/۹۸) Shafer, Keith. "Scorpion helps Catalog the Web" OCLC Projects. <http://orc.rsch.oclc.org:۶۱۰۹/b-asis.html> (۶/۲۷/۹۸) Shieh, Jackie.

"Does it Really Matter?: The Cataloging Format, the Sequential Order of Note Fields, and the Specifics of Field ۸۵۶". OCLC Internet Cataloging Project Colloquium Field Report. <http://www.oclc.org/oclc/man/collog/shieh.htm> (۶/۲۷/۹۸) Simpson, Pamela and Robert Seeds. "Electronic journals in the Online Catalog: Selection and Bibliographic control". Library Resources & Technical Services. V. ۴۲, no. ۲ (۱۹۹۸): ۱۲۶-۱۳۲. Taylor, Arlene G. And Partice Clemson. "Access to Networked Documents: Catalogs? Search Engines? Both?" OCLC Internet Cataloging Project Colloquium Position Paper. <http://www.oclc.org/oclc/man/collog/taylor.htm> (۶/۲۷/۹۸) Weibel, Stuart. "Metadata: The Foundations Of Resource Description." D-Lib Magazine (July ۱۹۹۵) <http://www.dlib/july۹۵/۰۷weibel.html> (۶/۲۸/۹۸) Weibel, Stuart. "PURLs: Persistent Uniform Resource Locators" PURL Home Page. <http://purl.oclc.org/OCLC/PURK/SUMMARY> (۶/۲۸/۹۸) Xu, Amanda. "Accessing information on the internet: Feasibility Study of USMARC Formate and AACR۲." OCLC Internet cataloging Project Colloquium Field Report. <http://www.oclc.org/oclc/man/colloqixu.htm> (۶/۲۷/۹۸) Younger, Jennifer A. "Resources Description in the digital age". Library Trends. V. ۴۵, no. ۳ (۱۹۹۷): ۴۶۲-۴۸۷.-----

in ۱-

استفاده از روش‌های ابر داده در سازماندهی اطلاعات

رشد و گسترش شتابناک منابع اطلاعاتی در اینترنت و به‌ویژه پس از شروع کار وب با قابلیت‌های بی نظیر آن، ضرورت وجود عناصر داده‌های فرانگر و گسترده را برای سازماندهی جستجو و بازیابی سریع‌تر، مؤثر و نظام یافته‌تر منابع اطلاعاتی شبکه به اثبات می‌رساند که از جمله این عناصر «ابرداده» است.

هاپکینز (۱۹۸۸) (Hopkins) در تعریف ابر داده می‌گوید: «اطلاعات فهرست‌گونه‌ای است که برای شناسایی توصیف و مکان‌یابی منابع الکترونیکی شبکه مورد استفاده قرار می‌گیرد». با توجه به این تعریف، ابر داده در واقع نوعی روش و ابزار برای فهرست‌نویسی، سازماندهی و بازیابی منابع الکترونیکی در شبکه اینترنت است و کاربرد اصطلاح جدید نیز برای ایجاد تمایز میان روش‌های جدید سازماندهی منابع اطلاعاتی الکترونیکی با روش‌های متداول و سنتی فهرست‌نویسی و سازماندهی اطلاعات است که صرفاً در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مورد استفاده قرار می‌گرفت. ویژگی‌های ابر داده‌ها مبنای کاربرد ابر داده، جستجو، یافتن، مستندسازی، ارزش‌یابی و گزینش منابع شبکه‌ای است که موجب افزایش دقت بازیابی منابع شبکه‌ای می‌شود. اهمّ ویژگی‌ها و کاربردهای ابر داده عبارت است از: ۱. مدیریت بر حجم گسترده‌ای از اطلاعات در شبکه؛ ۲. نمایه‌سازی و انواع گسترده‌ای از اطلاعات در شبکه؛ ۲. آسان‌سازی جستجو و بازیابی اطلاعات در شبکه و جامعیت در بازیابی؛ ۳. تطبیق، اشتراک، یکپارچه‌سازی و استفاده مجدد از انواع اطلاعات در محیط شبکه؛ ۴. نظارت بر دسترسی به اطلاعات، ابر داده نه تنها به جستجو و بازیابی مؤثر منابع اطلاعاتی ناهمگن می‌پردازد؛ بلکه اطلاعاتی را که دسترسی بدان‌ها محدود است، برای شیوه و نوع استفاده کاربران مدیریت می‌کند. تاکنون برای ابر داده قالب‌ها و استانداردهای گوناگونی به وجود آمده است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد: - قالب ابر داده‌ای دوبلین کور (Dublin Core Metadata Format) - قالب مارک قالب U.S مارک قالب ابر داده طرح

کدگذاری متن (Text Encoding initiative) - قالب ابر داده‌ای خدمات مکان‌یابی اطلاعات دولتی (Government Information Locator Services). از میان قالب‌های یادشده، قالب دوبلین کور که به منزله یک استاندارد جامع توسط او.سی.ال.سی (O.C.L.C) تدوین یافته است، از اعتبار و جامعیت بیشتری برخوردار است. به همین دلیل، این استاندارد، مورد پذیرش بسیاری از کتابخانه‌ها و مراکز فهرست‌نویسی قرار گرفته و مبنای کار سازماندهی منابع اینترنتی واقع شده است. این قالب دارای مجموعه عناصری ابر داده‌ای است که به این ترتیب هستند: ۱. عنوان؛ ۲. پدیدآورنده؛ ۳. موضوع؛ ۴. توصیف؛ ۵. ناشر؛ ۶. همکار؛ ۷. تاریخ؛ ۸. نوع منابع؛ ۹. قالب؛ ۱۰. شناسگر؛ ۱۱. منبع؛ ۱۲. زبان؛ ۱۳. ارتباط یا رابطه؛ ۱۴. پوشش؛ ۱۵. حقوق. نتیجه‌گیر ظهور اینترنت چالش‌های جدیدی را به وجود آورده است و تائیرات عدیده‌ای بر علوم و فنون مختلف گذارده است. یکی از عرصه‌هایی که به شدت از اینترنت تأثیر پذیرفته است، عرصه اطلاعات و اطلاع‌رسانی است و در آینده باید شاهد باشیم که کل جریان داد و ستد اطلاعات از طریق اینترنت انجام خواهد گرفت. ظهور محیط‌های الکترونیکی جدید و منابع الکترونیکی مختلف، ضرورت الگوها، روش‌ها، استانداردها و ابزارهای جدیدی را برای ذخیره، سازماندهی و بازیابی آنها به خصوص منابع اینترنتی می‌طلبد. با توجه به اینکه اینترنت خود دنیای بسیار آشفته‌ای است و از طرفی دیگر، امکانات فعلی موجود در اینترنت برای جستجو و بازیابی اطلاعات دارای نارسایی‌های عدیده‌ای هستند، لازم است کتابداران و اطلاع‌رسانان که سال‌هاست با عنوان سازمان‌دهندگان منابع اطلاعاتی چاپ شناخته شده‌اند، با ابزارهای جدید سازماندهی منابع اینترنتی آشنا شوند و دنیای بی‌نظم و آشفته موجود در اینترنت را نظم ببخشند و کارکردهای اینترنت را به حدّ اعلا که همان اشاعه اطلاعات در شکل صحیح است، با دقت هر چه تمام‌تر در زمان مناسب و با هزینه مطلوب به انجام برسانند. برای این کار، ابزارهای چندی وجود دارد که موتورهای کاوش اینترنت یکی از آنهاست و استانداردها و الگوهایی نیز وجود دارند که حاصل کار کتابداران است که از مهم‌ترین آنها استفاده از روش‌های ابر داده در جهت سازماندهی منابع اینترنتی است. نکته اصلی و پر اهمیت آن است که اگر هر چه سریع‌تر چاره‌ای به‌ویژه از سوی کتابداران برای مشکل سازماندهی اطلاعات در اینترنت اندیشیده نشود، با افزوده شدن حجم عظیم و روزافزون اطلاعات، نتیجه‌ای جز بازیابی زیاده و نامربوط حاصل نخواهد شد.

* <http://www.noormags.com/View/Magazine/ViewPages.aspx?numberId=۱۸۷۴&ViewType=۰&PageNo=۱۰>

سازماندهی بر مبنای وظیفه

ابراهیم محمدی قراسوئی

کلمات کلیدی : ساختار، وظیفه‌ای، سازماندهی، تخصصی شدن، مبانی سازمان و مدیریت، Departmentalization
Functional Departmentalization

در این روش، واحدهای سازمانی بر اساس وظایف سازمان، طراحی و ایجاد می‌گردند. برای مثال در یک سازمان تولیدی و بازرگانی، واحدهای طراحی محصول، تولید، انبار، بازاریابی، فروش و نظایر آن در نظر گرفته می‌شوند. این روش از قدیمی‌ترین روش‌های سازماندهی محسوب می‌شود و هنوز هم در بسیاری از سازمان‌ها، بویژه برای سازماندهی سطوح عملیاتی، مورد استفاده قرار می‌گیرد. [۱] البته به ندرت، سازمانها از یک شکل طراحی اداره [سازمان‌دهی]، در تمام سطوح استفاده می‌کنند؛ زیرا تمام سازمانها، آمیزه‌ای از اشکال مختلف طراحی سازمانی هستند. روی هم‌رفته طراحی وظیفه‌ای، با در نظر گرفتن تمام سطوح و سازمانها، معمول‌ترین شیوه سازماندهی است. [۲] در این ساختار، مدیریت، واحد است [رعایت اصل وحدت مدیریت] و برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، مبتنی بر هزینه و نوع فعالیت، دایره بوده و معمولاً بر هدف‌های عملی تأکید می‌شود. از این ساختار معمولاً در

سازمان‌های کوچک و متوسط [به عنوان ساختار اصلی]، که دارای تکنولوژی عادی و یک‌نواخت هستند؛ با هدف کارآیی درون‌سازمانی و کیفیت بالای فنی استفاده می‌شود. [۳] نمونه‌ای از سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه [۴] هیات مدیره [مدیر عامل] [مدیر امور کارکنان] [مدیر اداره بازرسی و کنترل] [مدیر اداره بازاریابی و فروش] [مدیر اداره تولید] [مدیر اداره امور کارکنان] مدیر اداره طراحی و مهندسی مزایای سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه ۱. سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه، یکی از منطقی‌ترین و ساده‌ترین روش‌های سازمان‌دهی برای افزایش کارآیی واحدها و تشکیلات سازمانی است و بازدهی سازمان را در کارهای یکنواخت و تکراری بالا می‌برد. [۵] تخصصی شدن کار و قرارداد کارهای با ویژگی‌های همانند با یکدیگر منجر به اقتصادی شدن مقیاس و به حداقل رسیدن دوباره کاری‌های کارکنان و تجهیزات می‌شود؛ [۶] ۲. در این روش به توان و کارآیی واحدهای تخصصی مختلف، توجه می‌شود و با ایجاد حوزه‌های قوی تخصصی در سازمان، سطح تخصص نیروهای موجود در آن، ارتقاء می‌یابد؛ ضمن اینکه توان و کارآیی واحدهای تخصصی مختلف، قابل ارزیابی خواهد شد؛ ۳. در این روش، به علت تثبیت وظایف افراد و معین بودن شیوه انجام کار، آموزش نیروی انسانی، آسان‌تر و کم‌هزینه‌تر است و در بکارگیری نیروهای انسانی متخصص صرفه‌جویی می‌شود؛ زیرا می‌توان نیروهای عادی و کارگران غیر ماهر را نیز بکار گرفت. معایب سازمان‌دهی بر مبنای وظیفه ۱. در مواردی که میان وظایف واحدهای مختلف سازمان، وابستگی متقابل وجود داشته باشد، کارآیی سازمان تا حد کارآیی ضعیف‌ترین واحد سازمانی، تنزل می‌کند؛ ۲. هرچند که کنترل و ارزشیابی عملکرد واحدهای وظیفه‌ای آسان‌تر به نظر می‌رسد؛ ولی اگر کار واحدهای مختلف مکمل یکدیگر باشد و انجام کار مستلزم انجام کار سایر واحدها باشد، ارزیابی، بسیار دشوار خواهد بود و مسئولیت واحدهای مختلف، لوٹ می‌گردد؛ زیرا به درستی مشخص نمی‌شود که عملکرد سازمان، ناشی از عملکرد ضعیف یا اشتباه کدام یک از واحدهای وظیفه‌ای سازمان است؛ ۳. با توجه به اینکه واحدهای سازمانی، وظایفشان از پیش تعریف می‌شود، در صورت تغییر شرایط محیطی، فاقد انعطاف‌پذیری کافی برای تطبیق سریع وظایف و عملکرد خود، با نیازهای جدید محیط هستند. همچنین هرگاه مأموریت سازمان تغییر یابد، تطبیق واحدهای وظیفه‌ای با مأموریت و رسالت جدید سازمان، دشوار است؛ ۴. با توجه به شکل‌گیری نوعی شیفتگی تخصصی در واحدهای وظیفه‌ای، ممکن است نوعی تضاد یا رقابت میان آنها به وجود آید و این امر به اختلال در انجام مأموریت سازمان بیانجامد؛ زیرا با توجه به وظایف تعریف‌شده و خاص هر واحد سازمانی، اگر همکاری بین واحدها تضعیف شود و بین آنها تضاد و تزاخم ایجاد شود و مسئول هر واحد فقط به فکر واحد خود باشد، نتیجه‌ای جز اتلاف منابع و نابودی تدریجی سازمان به دست نمی‌آید. [۷] در این نوع سازمان‌دهی، [به علت تخصصی شدن کارها]، افراد، معمولاً برداشت و درک ضعیفی از آنچه که افراد در وظایف دیگر انجام می‌دهند، دارند؛ [۸] ۵. مدیران و کارکنان واحدهای وظیفه‌ای، مجبورند که در یک حوزه تخصصی فعالیت کنند و رشد آنها در سلسله مراتب سازمانی نیز در همان حوزه تخصصی پیش‌بینی می‌شود؛ بنابراین امکان پرورش مدیران چندبعدی برای تصدی مشاغل سطوح مدیریت عالی فراهم نمی‌گردد؛ بنابراین مسئولین سازمان، مجبور خواهند بود برای تصدی این‌گونه مشاغل، از افراد بیرون از سازمان استفاده کنند؛ که این امر خود به تضعیف روحیه مدیران فعلی می‌انجامد. [۹] [۱]. رضائیان، علی؛ مبانی سازمان و مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۳۰۵، [۲]. رضائیان، علی؛ اصول مدیریت، تهران، سمت، ۱۳۷۶، چاپ هشتم، ص ۱۷۹، [۳]. دفت، ریچارد ال؛ مبانی تئوری و طراحی سازمان، علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۱، چاپ دوم، ص ۲۳۱، [۴]. رضائیان، مبانی سازمان و مدیریت، ص ۳۰۶، [۵]. رضائیان؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۳۰۸-۳۰۷، [۶]. رایبیز، استیفن پی و دی سنزو، دیوید ای؛ مبانی مدیریت، سیدمحمد اعرابی، محمدعلی حمید رفیعی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۹، چاپ اول، ص ۱۹۲، [۷]. رضائیان؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۳۰۸-۳۰۷، [۸]. رایبیز و دی سنزو؛ ص ۱۹۳، [۹]. رضائیان؛ مبانی سازمان و مدیریت، ص ۳۰۸.

سازماندهی مطالب پیچیده

نوشته استیو باتری

یک مطلب پیچیده نباید خواننده را به چالش بطلبد، بلکه باید برای نویسنده چالش باشد. کار دقیق برای سازماندهی گزارش دهی و نگارش شما به خوانندگان کمک خواهد کرد مطالبی را که به مسایل پیچیده اقتصادی یا فنی یا به سریالهای پراحساس آبکی با شخصیت‌های فراوان و اتفاقات گیج کننده می پردازند، بفهمند. این روشها به واضح نگه داشتن مطالب پیچیده کمک خواهد کرد.

سازماندهی مصالح کاریک طرح بنویسید. وقتی شروع به کار بر روی مطلبی می کنید که قرار است پیچیده باشد، طرحی بنویسید. نوشتن را شروع کنید، یادداشتی برای سردبیر، طرحی برای استفاده خودتان یا شروع اصل مطلب را. نگارش بهترین روش شما برای ارتباط است و نوشتن به شما کمک خواهد کرد ایده هایتان را توضیح بدهید و راههای تحقیق را مطرح کنید. میل دارید مطلب نهایی چه چیزی را بیان کند؟ کجا در جستجوی اطلاعات خواهید بود؟ چرا باید خواننده به مطلب اهمیت بدهد؟ برای توصیه های مربوط به نوشتن طرح، «پرورانیدن ایده برای مطلب» را در <http://www.notrain-nogain.com/Train/Res/RepARC/idea.asp> بخوانید. طرحتان را به بحث بگذارید. در باره طرحتان با سردبیر صحبت کنید. برخی خبرنگاران پیش از این که چیزی برای نشان دادن داشته باشند، مایل نیستند طرح را با سردبیر به بحث بگذارند. اما سردبیر می تواند به شما در شکل دادن طرح کمک کند. یک سردبیر ممکن است بداند طرح شما در کجا با طرح خبرنگاری دیگر جور است، در کجا با آن تقابل و در کجا با آن تداخل دارد. یک سردبیر می تواند برای پیگیری طرحتان به شما وقت و راهنمایی عرضه کند. بحث را با همکارانتان هم به بحث بگذارید. آن را با خبرنگار با تجربه تری که در گذشته مطالب مشابهی را تهیه کرده در میان بگذارید و خواستار راهنمایی او بشوید. آنرا با همکاری در میان بگذارید که حوزه کاریش ممکن است با موضوع شما تداخل پیدا کند و خواستار راهنمایی بشوید یا این که از او خواستار همکاری بشوید. طرح را با منابع در میان بگذارید. البته، هر یک از اینها ممکن است خودشان کار خاصی داشته باشند، اما در عین حال ممکن است توصیه ارزشمندی هم ارائه کنند. پرسید مطلب در باره چیست. در حین گردآوری اطلاعات و نگارش، مرتب از خودتان پرسید چرا خواننده ای باید بخواند آن را بخواند. بروس د سیلوا از آسوشیتد پرس می گوید زمانی که می خواهید کانون ثقل مطلب را پیدا کنید، این سوالها را پرسید: چرا این مطلب برایت مهم است؟ چرا در وحله اول می خواستی این مطلب را بنویسی؟ چه چیزی از نظر احساسی بر تو اثر می گذارد؟ چه کسی سود می برد/زیان می بیند؟ پول به دست می آورد/پول از دست می دهد؟ یافته های شما چگونه بر خوانندگان تاثیر می گذارد؟ چه چیزی تازه است؟ به گزارش دهی خودتان کانون ثقل بدهید. جک هارت از آرگوئین می گوید باید یک گزاره موضوع در حداکثر شش کلمه بنویسید. این کار کمک می کند کانون ثقل مطلب را مشخص کنید. و به شما کمک خواهد کرد در حین گزارش دهی و شروع به نگارش کانون توجهتان را حفظ کنید. نوشتن یک عنوان یا سطری در باره برنامه کار حتا در مراحل اولیه گزارش دهی، ممکن است به تنظیم مطلب کمک کند. بیل لونینگ از کانزاس سیتی استار توصیه می کند کانون ثقل مطلبتان را با کاهش آن به یک جمله سه کلمه ای تشخیص بدهید: یک اسم، یک فعل معلوم و یک مفعول. «این کلمات معمولاً به صورت موضوع ظاهر می شوند نه به صورت کانون ثقل مطلب، اما آنها می توانند به گزاره موضوع منجر شوند. اگر مطلب یک روایت باشد، شاید بتوانید از آنها برای طرح پیچیدگی، گسترش و پایان مطلب استفاده کنید. بنابراین مطلبی در باره فلوت نواز همیلین به این شکل خلاصه می شود: موشها شهر را اشغال کردند. شهر موش گیر استخدام کرد. موش گیر موشها را کشت. شهر سر موش گیر کلاه گذاشت. موش گیر کودکان را دزدید. نتیجه اخلاقی: به وعده خودتان پایبند باشید. در غیر این صورت... فلوت نواها انتقام می گیرند.» هر کانون ثقلی که انتخاب کنید، می تواند در طی گزارش دهی و اطلاع بیشتر شما از مطلب تغییر کند. در

این صورت، گزاره موضوع، عنوان یا جمله سه کلمه ای را بازنویسی کنید. این کار تاکید بر این است که کانون ثقل تغییر کرده است، نه این که شما کانون ثقل را گم کرده اید. مراحل کار را بشمارید. یک مطلب پیچیده می تواند نوید کننده باشد. چنین مطلبی می تواند خیلی زود هنگام، زمانی که به کار عظیم پیش رو می نگرید، نویدی بیاورد. یا این که دیرتر زمانی که حجم اطلاعاتی که گردآوری کرده اید شما را از پا انداخته است. مطلب را به مراحل مختلف تقسیم کنید. مصاحبه با هر منبعی یک مرحله است. هر جایی که برای سوابق می گردید یک مرحله است. جمع آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مراحل جداگانه، شاید چند مرحله، هستند. دسته کردن اطلاعات برای یک نمودار یک مرحله است. تهیه رئوس مطالب یک مرحله است. پس از این که اطلاعات را گردآوری کردید، اگر همه چیز را بلافاصله بنویسید، آن هم یک مرحله است. اگر هر بار که اطلاعات جمع آوری می کنید بنویسید، چند مرحله محسوب می شود. بازنویسی حداقل یک مرحله است. هر مرحله کمتر از تمامی مطلب نوید کننده به نظر خواهد رسید. تقسیم کردن مطلب به چند مرحله به شما کمک می کند بر کار در حال انجام و بعدی تمرکز کنید و به سوی هدف نهایی پیشروی کنید. لازم است فهرست مراحل را در طی حرکت تعدیل کنید، چون با کسب اطلاعات بیشتر در باره مطلب، مراحل بیشتری خود را بروز خواهند داد. یک صفحه گسترده می تواند به شما در نگهداری حساب مراحل و پیشروی و تعدیلها کمک کند. این کار بخصوص در صورتی مفید است که چند خبرنگار روی یک مطلب کار می کنند. تعیین مراحل می تواند به تقسیم کار و مطلع نگه داشتن همه از پیشرفت کار کمک کند. در همان حال که گزارش می دهید، بنویسید. بسیاری از نویسندگان به کار خود به صورت تک خطی نگاه می کنند: اول حقایق را جمع آوری می کنید، بعد می نویسید. همواره در حالی که اطلاعات جمع آوری می کنید فکر خوبی است که شروع به نوشتن کنید، اما این کار وقتی ضروری است که مطلبی پیچیده می نویسید که ممکن است هفته ها یا ماه ها طول بکشد. قطعاً ممکن است بند آغازین را تا مراحل دیرتر فرایند بنویسید. اما می توانید قطعاتی را بنویسید، بخشهای مهمی از مطلب را در حالی روایت کنید که در ذهنتان تازه و واضح هستند. در حالی که برای مطلبی پیچیده اطلاعات جمع می کنید، ممکن است خودتان هم گیج بشوید، ولی نوشتن در حین حرکت به وضوح و تمرکز کمک می کند. زمانی می رسد که مطلب نهایی در ذهنتان شکل می گیرد. حتماً ترتیبی بدهید که روی صفحه کامپیوتر شکل بگیرد، و گرنه بعضی از ایده هایی را که به آن وضوح و عمق می دهند فراموش خواهید کرد. در حین کار، نوشتن کمک می کند به کار گزارش دهی از طریق نشان دادن بخش های دارای کمبود و بخشهای کافی تمرکز ببخشید. برای اطلاعات بیشتر در باره این روش، «فرایند روایت داستان» را در <http://www.notrain-nogain.com/Train/Res/WriteARC/teller.asp>

بخوانید. از صفحه گسترده استفاده کنید. در همان حال که گزارش می دهید، از صفحه گسترده برای نگه داشتن حساب منابع، ترتیب وقایع و غیره استفاده کنید. با اطلاعاتی که در دفتر یادداشت های مختلف و کوهی از اسناد روی میزتان پراکنده است، یک صفحه گسترده جایی برای سازماندهی تمام اطلاعات در حین حرکت در اختیاران می گذارد. صفحه گسترده می تواند کمک کند ارتباط ها، تضادها و روندهایی را تشخیص بدهید که در غیر این صورت از چشمتان دور می ماند. اگر اکسل یا برنامه دیگری برای صفحه گسترده ندارید، می توانید مطالب را در یک صفحه وارد یا در یک دفتر یادداشت سازماندهی کنید. کانون توجهتان را واضحتر کنید. پس از مراحل اولیه گزارش دهی، ممکن است نسبت به این همه اطلاعاتی که گردآوری کرده اید، دچار برف - کوری بشوید. این زمانی است که باید عقب بنشینید و کار را به تکه های قابل کنترل تقسیم کنید. در یک پروژه چند مطلبی، باید تصمیم بگیرید که مطالبتان چه خواهند بود و کار را بر تمام کردن آنها یکی پس از دیگری متمرکز کنید. البته، در حین این کار، می توانید اطلاعات بیشتری از همان منابع برای مطالب دیگر گردآوری کنید. این یادداشت ها یا اسناد را در پوشه های مربوط به آن مطالب قرار بدهید و توجهتان را به مطلب در دست تهیه برگردانید. هر مطلب و پروژه ای بطور کلی در صورتی مستحکمتر خواهد بود که توجه کامل شما را برای مدتی به خود جلب کند. وقتی مطالب را تمام کردید، زمان آن است که عقب بایستید و

تصویر بزرگ را ارزیابی کنید: آیا اطلاعات مهمی را حذف کرده اید که ممکن است به یکی از مطالب پایان یافته یا ستون مربوطه مرتبط باشد؟ آیا بعضی مطالب با هم زیادی تداخل دارند؟ آیا موضوعها یک دیگر را تکمیل می کنند؟ آیا لحن گفتار را به اندازه کافی تغییر داده اید که این رشته مطالب یکنواخت نباشند؟ همین روش در مقیاس کوچکتر هم، یعنی زمانی که یک مطلب با چند بخش می نویسد، نتیجه می دهد. رئوس مطالب یادداشت هایتان را تنظیم کنید. بعضی نویسندگان از رئوس مطالب با تعصب استفاده می کنند؛ بعضی دیگر اهمیتی به آنها نمی دهند. چه رئوس مطالب را بنویسید چه ننویسید، در یک مطلب پیچیده مفید است که یادداشت هایتان را در یک طرح کلی تنظیم کنید. یادداشت ها، اسناد و دیگر مطالب را مرور کنید، و اطلاعات و نقل قول ها و حقایق مهم را برجسته کنید و هر یک را بر اساس منبع یا موضوع برجسب بزنید. فرض کنیم مطلبی درباره دشواری تحت تعقیب قرار دادن متهم به تجاوز می نویسد. می توانید اطلاعات کسب شده از پلیس را با حرف C به عنوان اختصار cops (پلیس)، اطلاعات کسب شده از دادستانی را با p به عنوان prosecutors، اطلاعات کسب شده از وکلای مدافع را با D به عنوان defense، اطلاعات کسب شده از قربانیان را با V به عنوان Victims و الی آخر مشخص کنید. یا این که برجسب ها را بر اساس موضوعی بنویسید: مطالب مربوط به شواهد را با E به عنوان evidence، هیات منصفه را با J به عنوان juries، و الی آخر مشخص کنید. بعضی مطالب ممکن است به دو موضوع مربوط باشند، بنابراین آنها را با مثلا E-J نشان می دهید. با تنظیم رئوس یادداشت هایتان، می توانید ارتباطهای بین اطلاعات کسب شده در مصاحبه های ظرف چند هفته را که قبلا تشخیص نداده اید، حالا تشخیص دهید. صرف نظر از این که طرح تنظیم شده را در مطلبتان دنبال کنید یا نکنید، تمرین ذهنی ارزیابی یادداشت هایتان به سازماندهی مطلب کمک خواهد کرد. سازماندهی مطالب بدون یادداشت هایتان بنویسید. حالا که یادداشت هایتان را تنظیم کرده اید، آنها را کنار بگذارید. اگر تحقیقتان را درست انجام داده باشید، و اگر در باره مطلب فکر کرده اید، بیشتر مطلب را در ذهنتان دارید. می دانید که مهمترین نکات کدامها هستند. تضادهای ناراحت کننده، نقل قولهای خوب، شواهد محکم را به یاد دارید. بنابراین مطلب را روایت کنید، بدون این که انبوه دفتر یادداشت ها و فکس ها و فتوکپی ها حواستان را پرت کند. نقل قولی را دقیق به یاد نخواهید آورد، اما آنها همانطور که به یاد می آورید نقل کنید (و یادداشتی بنویسید که نقل قول دقیق را بعد از دفتر یادداشتتان استخراج کنید). شاید رقمی را دقیق به یاد نیاورید، در این صورت به جای آن بنویسید \$XXXXX و بعدا جای آن را پر کنید. بخصوص اگر یادداشت هایتان را دقیق تنظیم کرده باشید، مهمترین و جالبترین نکات را به یاد خواهید داشت. و بدون وقفه و انحراف برای گشتن در یادداشتها و استخراج از اسناد خواهید نوشت. البته وقتی کار تمام شد، باید به یادداشتها و سایر منابع مراجعه کنید. ممکن است چیز مهمی را جا انداخته باشید. اما اگر آنها فراموش کرده اید، از خودتان پرسید آیا واقعا مهم است. هر اطلاع و نقل قول و نامی را که از حفظ نوشته اید باید دوباره و دوباره کنترل کنید. این روش کیفیت و سازماندهی نوشته را بهتر می کند. اما اگر دقت را قربانی کنید، کار قابل قبولی نکرده اید. از یک طرح استفاده کنید. یک طرح می تواند به سازماندهی و وضوح مطلب کمک کند، بخصوص اگر گیر کرده اید یا گیج شده اید. هر قدر بیشتر احساس کنید که باید از یک طرح بپرهیزید، ضروری تر است که طرحی بنویسید. اگر بدون طرح خوب سازماندهی می کنید، در این صورت طرح را بنویسید، اما اگر در سازماندهی مشکل دارید، خودتان را مجبور کنید برای چند مطلب طرح بنویسید و آن وقت ببینید موثر است یا نه. بخش بخش بنویسید. نوشتن مطلب در بخشهای مختلف آن را به صورت منطقی برای خواننده به نظم در می آورد. برای مثال، اگر مطلبی در باره اعزام به وظیفه طولانی مدت گارد ملی و نیروهای ذخیره می نویسد، بخشها باید دلیل، نومیادی خانواده، احساس نیروها، تلاش کارفرمایان برای کنار آمدن با غیبت طولانی و واکنشهای سیاسی را توضیح دهند. این کار به نوشتن یک مطلب طولانی هم کمک می کند. فرض کنیم شما ۵۰ اینچ برای مطلب اعزام در اختیار دارید. می توانید تصمیم بگیرید که هر یک از این بخشها را در ۹ اینچ بنویسید و پنج اینچ را برای مقدمه و بخش پایانی استفاده کنید. خواهید دید که کوتاه کردن یک بخش از ۱۱ اینچ به ۹ اینچ آسانتر است تا

کوتاه کردن کل مطلب از ۶۰ اینچ به ۵۰ اینچ. برای نوشتن بند آغازین به خودتان زجر ندهید. نباید بند آغازین را اول بنویسید، بخصوص در یک مطلب پیچیده. آن بند ممکن است یکی از آخرین قسمت هایی باشد که می نویسید. نوشتن مطلب ممکن است به شما کمک کند بهترین بند آغازین را پیدا کنید. مجبور نیستید مطلب را به همان ترتیبی بنویسید که خواننده آنرا خواهد خواند. اگر حس می کنید به یک بند آغازین نیاز دارید تا راه بیافتید، یک جمله خبری ساده بنویسید تا کار را به گردش در بیاورید. بعدا می توانید برگردید و آنرا صاف و پاکیزه کنید، بازبینی یا کاملا بازنویسی کنید. نوشتن یک روایت را مد نظر قرار بدهید. دنبال کردن یک مطلب پیچیده به شکل روایت شاید آسانتر باشد. حتما مطلبی که به نظر شما موضوعی است، ممکن است به شکل روایت بهتر نتیجه بدهد. به شکل یک روایت کامل همراه با فضا، شخصیت ها، طرح و درگیری می توانید توضیح بدهید چطور وضع به این جا منجر شده است. نوشتن چند مطلب جداگانه را مد نظر قرار بدهید. می توانید مطلب را با بررسی جداگانه بعضی از موضوع ها برای خواننده (و خودتان) ساده تر کنید، یا از طریق ایجاد ستون های کناری در یک مجموعه یا به عنوان بخشهای متعدد در یک رشته مطلب؟ مبانی را فراموش نکنید. سازماندهی یک مطلب می تواند شما را به مبانی اولیه روزنامه نگاری برگرداند. از خودتان بپرسید کدام یک از پنج «ج» و یک «ک» مهمترین و جالب ترین نکات این مطلب هستند. آن نکته احتمالا باید بند آغازین را تشکیل دهد. در حقیقت، چند کلمه اول بند آغازین باید خواننده را به جواب آن سوال هدایت کند. مطالب پیچیده اغلب گرد سوالهای دیگر مهم و فراتر از مبانی شکل می گیرند، مثل چقدر؟ خوب که چه؟ و چه کسی از این سود می برد؟ ضمنا مفید است که به عناصر داستان (فضا، طرح، شخصیت، درگیری) فکر کنید. کدام یک از اینها مهمترین یا جالبترین نکته است؟ ممکن است یادداشت ها یا طرح خودتان را بر اساس این سوالها یا عناصر داستان تنظیم کنید. عکس و نمودار را مد نظر قرار دهید. آیا همکارانی هستند که بتوانند بخش هایی از مطلب را به صورت تصویری موثرتر از آن روایت کنند که شما با کلمات روایت می کنید؟ نمودارها می توانند به موقع بودن، فرایندها و داده ها و سایر نکات را واضحترا منتقل کنند و مطلب شما را از بخشهای بالقوه خسته کننده نجات دهند. عکس ها می توانند به خواننده نشان دهند یک شخصیت یا یک فضا به چه شکلی است و شما را از برجسته کردن یکی دوتا از ویژگی های مهم رها کنند. سازماندهی در بازنویسی مطلب پیچیده بیش از مطلب معمولی از خواننده توجه می طلبد. بنابراین شما هم باید از مطلب پیچیده بیشتر بطلبید. در حین بازنویسی مطلب و بخصوص سازماندهی آنرا در استاندارد بالا حفظ کنید. برای اطلاعات بیشتر در باره بازنویسی «پرداختن مطلب» را در

<http://www.notrain-nogain.com/Train/Res/WriteARC/polish۲.asp> بخوانید. یک بند آغازین جایگزین بنویسید. زمانی که نوشتن پیش نویس را تمام کردید، به رهیافتی متفاوت فکر کنید. برای این رهیافت یک بند آغازین یا شاید حتما کل بخش اول را بنویسید. اگر بهتر از آن باشد که بار اول نوشته بودید، مطلبتان را می توانید بهبود ببخشید. اگر اولی بهتر بوده، این تمرین اعتماد شما به مطلب نوشته شده را بیشتر خواهد کرد. این کار را حتما در مورد بندهایی که واقعا دوست دارید انجام بدهید. بند آغازین را فشرده تر کنید. آیا بند آغازین شما بیشتر بازتابی از پیچیدگی مطلب است تا موضوع بالقوه مورد توجه؟ غالبا مطالب پیچیده دارای بندهای آغازین «چمدانی» هستند که نویسنده می کوشد در آن عناصر زیادی را بگنجاند. به جای آن از یک بند آغازین «جی استرینگ» استفاده کنید، یک بند آغازین مختصر که خواننده را به خواندن مطلب ترغیب کند. اگر مطلب با بند آغازین «جی استرینگ» نتیجه نداد، حداقل بند آغازین را فشرده تر کنید، بند چمدانی را کوتاه و به یک نکته تقلیل بدهید یا یکی دو عبارت پیدا و حذف کنید که آنرا جذاب تر کند. فقط بهترین ها را بپذیرید. در مورد هر نقل قول یا اطلاعی بپرسید آیا منحصر بفرد است یا نه. بپرسید آیا به بهتر شدن مطلب کمک می کند یا نه. بپرسید آیا چیزی را که قبلا گفته اید تکرار می کند یا نه. آیا می توان آنرا با بیان دیگر بهتر ابراز کرد؟ از نقل قول ها بیشتر مطالبه کنید. آنها را به عنوان گفت و گو یا برای انتقال تصاویر، نظریه ها یا احساسات قوی استفاده کنید. اگر آنها اطلاعات را مستقیم ارائه نمی کنند، فکر کنید ببینید آیا همان اطلاعات را می توانید مستقیما به بیان خودتان عرضه کنید یا

نه. کمتر نسبت بدهید. انتساب ضروری است، اما باعث پیچیدگی هم می شود. اگر مطلب پیچیده باشد، راههایی را برای کمتر کردن یا تحکیم انتساب نقل قولها در نظر بگیرید. اگر روایتی را بر مبنای چند منبع نقل می کنید، با توافق کلی سعی کنید آنرا با بیان موثق و بدون نقل قول در متن یا نقل قول کم بنویسید. شاید بخواهید از یک ستون همراه استفاده کنید که تمام منابع طرف مصاحبه را ذکر کند، اما روایت را با تعداد زیادی «او گفت» آشفته نکنید. این کار در بعضی مطالب نتیجه نخواهد داد، بخصوص اگر منابع موافقت ابراز نکنند. سعی کنید برای هر طرف از یک انتساب کلی استفاده کنید، مثل «دکترها می گویند سازمان حفظ بهداشت دست آنها را از چند جنبه بسته است» و در پی آن فهرستی از نکات را بدون انتساب بیاورید. سپس می توانید نظر بوروکراتهای سازمان حفظ بهداشت را با یک انتساب کلی عرضه کنید. در طی فرایند سردرگم نشوید. در طی نگارش یک مطلب پیچیده ممکن است ناچار از آموختن و فهمیدن چند فرایند پیچیده باشید. گاهی خبرنگار چشم انداز را گم می کند و فکر می کند فرایند همانقدر برای خوانندگان مهم است که برای منابع. خوانندگان به نتیجه اهمیت می دهند. وقتی مطلبی را تمام کردید که شامل فرایندهاست، نحوه تمرکز بر فرایندها را بررسی کنید و ببینید آیا این کار مناسب است. اگر مطلب یا بند آغازین بر فرایند تمرکز پیدا کرده، بررسی کنید ببینید آیا با تمرکز بر نتیجه مستحکمتر می شود. شاید یک نمودار یا ستون کناری بتواند فرایند مهمی را بدون گیر انداختن مطلب اصلی توضیح بدهد. به خواننده فکر کنید. در طی نوشتن و بازنویسی از خودتان سوالهای «خواننده» را پرسید. چرا باید این مطلب برایم مهم باشد؟ این موضوع چگونه بر من تاثیر خواهد گذاشت؟ حتما سوالهای خواننده را جواب بدهید. اگر نداده اید، باید جواب بدهید یا این که بخشهایی را که سوال ایجاد می کنند حذف کنید یا توضیح بدهید چرا نمی توان آنها را پاسخ داد. شاید ارائه پیش نویسی از مطلب به یک غیر روزنامه نگار و گوش کردن به سوالهای او مفید باشد. بیراهه ها را تشخیص بدهید و از آنها پرهیز کنید. مطالب پیچیده همیشه شامل بیراهه ها هم هستند. شما وقت زیادی از حدی را برای رسیدگی به یک توصیه یا جواب دادن به یک سوال صرف خواهید کرد. به عنوان خبرنگار ممکن است ناچار از دنبال کردن این بیراهه ها باشید. اما به عنوان نویسنده، نباید خواننده را در بیراهه بکشانید. مطلبتان را به مستقیمترین، سراسرترین راه ممکن بین شروع و پایان تبدیل کنید. هیچ پیچی را که بخشی از مسیر اصلی نیست در آن نگنجانید. از خودتان پرسید آیا دفتر یادداشتتان را تخلیه کرده اید یا نه. صرفا به خاطر این که اطلاعاتی را جمع آوری کرده اید به این معنا نیست که باید آن را با خوانندگان در میان بگذارید. اطلاعاتی را که به کار بگیرید که به بیان کردن مطلب کمک می کنند و فقط آنها را. شاید برای پیدا کردن اطلاعی خودتان را به آب و آتش زده اید و بعد معلوم شده که اطلاع مهمی نیست. بد شانس است. کنارش بگذارید. شاید این اطلاع مهم باشد، اما تلاشتان این تصور را به شما داده که خواننده باید بفهمد شما چگونه آنرا پیدا کرده اید. احتمالا- اینطور نیست. لطفا فقط اطلاعات را بدهید. گاهی به حکایت بامزه یا جالبی برمی خورید که واقعا به مطلب ربطی پیدا نمی کند، اما عاشقش می شوید. شاید به درد یک ستون کناری بخورد. یا شاید باید خودتان را با بیان آن برای یکی از ویراستاران یا همکاران راضی کنید. اگر یک بیراهه است، از مطلب دور نگهش دارید. مطلبتان را بلند بخوانید. این کار باز هم تمرینی است که در مورد هر مطلبی عاقلانه و در مورد مطالب پیچیده ضروری است. مسایل پیچیده نویسندگان را به نوشتن جملات طولانی و خسته کننده اغوا می کنند که با بلند خواندن آنها بلافاصله تشخیصشان می دهید. اگر حس می کنید که شروع به کش دادن کرده اید، احتمالا- همین طور است. نگاه سختگیرانه ای به آن بخش بکنید و ببینید می توانید فشرده ترش بکنید، یا سرزنده ترش کنید یا شتاب آن را تغییر بدهید. نمی توانید این واقعیت را تغییر دهید که مطلبتان پیچیده است. وظیفه شما پنهان کردن یا نادیده گرفتن اطلاعات اقتصادی یا فنی نیست که گاهی گیج کننده هستند. و اگر قصه پرپیچ و خمی در باره درگیری و توطئه تعریف می کنید، نمی توانید پیچ و خم هایی را که اصل مطلب را تشکیل می دهند، کنار بگذارید. باید مطمئن بشوید که نوشته شما قصه پیچیده را واضحتر می کند و نه پیچیده تر. وقتی آنرا بلند می خوانید به لحن و شتاب آن گوش کنید. اگر گیرا باشد، خواننده آن را با علاقه خواهد خواند و بعدا برای اعضای خانواده و

همکارانش تعریف خواهد کرد. استانداردهایتان را بالا ببرید. پس از آن که مدتی طولانی روی مطلبتان زحمت کشیده اید، ممکن است ویراستاران تصمیم بگیرند فضایی کمتر از مقداری که نوشته اید به آن اختصاص بدهند. اگر در مبارزه بر سر فضا شکست خوردید، بپذیرید که در فضای موجود هنوز می‌توانید مطلبی قوی به خوانندگان ارائه کنید. به این کاهش به عنوان بالا-بردن استانداردهایتان نگاه کنید نه به عنوان از بین رفتن مطلب. اگر ۵۰ اینچ نوشته اید و ویراستاران فقط ۴۰ اینچ به شما جا می‌دهند، به بازنویسی به عنوان ارائه ۸۰ درصد بهترین بخش مطلبتان در روزنامه نگاه کنید. حتی اگر ویراستاران کاهش را تحمیل نکنند، همین رهیافت را در پیش بگیرید. وقتی فکر می‌کنید از پیش نویس خوشتان می‌آید، سعی کنید با بالا بردن استانداردهایتان، ۱۰ یا ۲۰ درصد از مطلبتان کوتاه کنید. اگر مطلب نهایی بهتر بود، آنرا تحویل بدهید. اگر نبود، بیشتر آمادگی خواهید داشت کاهش را بپذیرید یا بحث کنید که کاهش به مطلب لطمه خواهد زد. مطلب را با خواننده ای معتمد پیش خوانی کنید. زمانی که مطلب پیچیده ای را خوب فهمیدید که بتوانید بیانش کنید، در این صورت آن را زیادی خوب فهمیده اید که نحوه بیان خودتان را مورد قضاوت قرار دهید. به کمک نیاز دارید. مطلب را پیش دوستی ببرید که آنرا با او مورد بحث قرار نداده اید. سعی کنید کسی را انتخاب کنید که همان میزان علاقه خوانندگان بالقوه شما را نشان می‌دهد. کسی را انتخاب کنید که واکنشی صادقانه نشان دهد. از او فقط پرسید که آیا خوشش آمده یا نه. سوالهای مشخصی پرسید که نشان دهد آنرا خوب فهمیده است یا نه. پرسید: «مواد شیمیایی چگونه از مزرعه به آبهای زیرزمینی نشت می‌کنند؟» یا پرسید: «وقتی ضایعات خطرناک به همراه مواد خام برای ساختن ملاط سوزانده می‌شوند، چه اتفاقی می‌افتد؟» اگر خواننده نکات مهم را نمی‌فهمد، باید آنها را واضحتر بنویسید. به خودتان استراحتی بدهید. اگر مهلت کافی دارید، پس از آن که به نظر خودتان کارتان تمام شد، مطلب را مدتی کنار بگذارید. بعداً وقتی با ذهنی تازه به آن نگاه کنید، شاید از بخشهای کسل کننده ای خجل شوید که قبلاً که ذهنتان آشفته بود آنها را واضح تصور می‌کردید. و خوشحال خواهید بود که پیش از انتشار مطلب آنها را حذف یا اصلاح کردید. لذت ببرید. مطالب پیچیده خبرنگاران را خسته می‌کنند، بنابراین وقتی آنها را به پایان می‌برید، خوشحال هستید. این یک احساس طبیعی است. اما به کار نهایی نگاه کنید. ببینید چه چیزی در مطلب هست، نه این که چه چیزی را باید از آن حذف می‌کردید. این گونه مطالب در عین طاقت فرسا بودن، وسیله تفریح هم هستند. منابع دیگر برای سازماندهی مطالب پیچیده:

Providence Journal's "Power of Words" site: <http://www.projo.com/words/past.htm-longer>

<http://www.projo.com/words/past.htm-organize>

Bob Baker's "Newstinking" Web site:

http://www.newstinking.com/nutsandbolts_theme.cfm?TID=organizing

<http://www.newstinking.com/story.cfm?SID=۸۶> <http://www.newstinking.com/story.cfm?SID=۸۱>

<http://www.newstinking.com/story.cfm?SID=۱۶>

منبع:

Steve Buttry, (+) ۴۰۲) ۴۴۴-۱۳۴۵, www.notrain-nogain.com

www.poynter.org/profile/profile.asp?user=۱۷۹۵ *<http://www.ijnet.org>

سازماندهی انسانی کار

تارجا فیلاتف

مترجم: علی حسین قاسمی - دکتری اطلاع‌رسانی و کتابداری دانشگاه فردوسی مشهد - باید تأکید کرد که علاقه‌ی ما معطوف به کار

است، که می‌توان آن را از وجه کیفی و نیز از حیث بهره‌وری، در سطح بالایی دانست.

این مفروضات مقدماتی، تضمین‌کننده‌ی سطح بالای اشتغال، و علاقه‌مندی و توانمندی افراد به ادامه‌ی کار در دوره‌ی بازنشستگی نیز هست. جامعه‌ای که اصطلاحاً جامعه‌ی دانشی نامیده می‌شود، تعداد فرایندهای از سیستم‌های فنی و اجتماعی را عرضه می‌کند که از طریق آن‌ها می‌توانیم با خلق سریع دانش، با نیازهای خاص خدمتگیران همگام شویم. شاید پرسید که آیا از منابع انسانی و فنی، خوب استفاده می‌شود یا نه؟ آیا فناوری بخوبی از تولید پشتیبانی می‌کند، و آیا به برقراری تماس‌های درون‌سازمانی و تماس با خدمتگیران کمک مؤثر می‌کند؟ آیا روابط داخلی و دوجانبه بین کارکنان و مدیریت به گونه‌ای سازماندهی شده‌اند که به پیشبرد روند خلق و اشاعه‌ی دانش بینجامند؟ اشتغال و شکل‌های جدید کارگرایش عمومی، به کارهایی است که وجه غالب آن‌ها، دانش است و توجه به چنین امری به خودی‌خود، شرط اولیه‌ی توسعه‌ی سالم می‌باشد. باید از عوامل خاصی که اشتغال به آن‌ها بستگی دارد، ارزیابی دقیق‌تری به عمل آورد. باشکلهای بدیع کار، می‌توان به مزایای ویژه‌ای در ارتباط با اشتغال و بهره‌وری دست یافت. به موجب یک بررسی تجربی که به وسیله‌ی «پکا بیلوستالو» [۳] انجام شد و بر شرکت‌های فنلاندی متمرکز بود، مکان‌های کاری که امکان یادگیری مستمر در آن‌ها فراهم شده بود، دارای میانگین افزایش برابر با ۱۵ نفر بودند، درحالی که تعداد کارکنان مکان‌های کاری که فرصتی برای یادگیری و رشد فراهم نمی‌کردند، رو به کاهش بود. متأسفانه فقط یک چهارم از مجموع مکان‌های کاری در رده‌ی موارد مثبت قرار داشتند. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهند که اثرات اشتغال، بیش‌ترند؛ گروه‌ها، کانون‌ها، نوبت‌های کاری، و محافل کیفی بیش‌تری به ظهور رسیده‌اند. اگر درمحل کار موفق به نوآوری در فرآیندها شویم، افزایش اشتغال در ارتباط با دیگر عرصه‌ها به سه برابر می‌رسد، و در صورت نوآوری در تولید، اختلاف در پیامدهای اشتغال، به ۱۲ برابر می‌رسد. یادگیری و توسعه‌ی سازمانی‌های کاری مبتنی بر دانش و کاردانی، نیازمند مهارت‌آموزی پایه‌ای و حرفه‌گرا است. مهارت‌آموزی در عین حال به یک هدف شخصی تبدیل می‌شود. مطالعات پژوهشی نشان می‌دهند که مهارت‌آموزی، سرمایه‌گذاری خوبی در حوزه‌ی اشتغال و بهره‌وری است، به شرطی که بنابه یک نیاز خاص، به آن اقدام شود، یا این که سازماندهی کار نیز در همان حین گسترش یابد و مهارت‌های جدید و پیشین، واقعاً در سازمان به کار گرفته شوند. در همین ارتباط، مزایای فناورانه را نیز تنها هنگامی می‌توان دریافت که حال و هوای عملیات در محیط شغلی ارتقا یابد. اگر ندانیم که چگونه در محیط کار از مهارت‌ها یا از فناوری پیشرفته بهره بگیریم، یا اگر هدف ما در محیط کار، سود بردن از منابع عمومی و از جویندگان کار، بدون توجه به مسئولیت‌ها و بدون توجه به کارآیی واقعی باشد، در آن صورت، ایراد کار را تنها در مهارت‌آموزی نباید جستجو کرد. خانم‌ها و آقایان، برای بهره‌گیری از سرمایه‌گذاری‌های فناورانه و مهارت‌آموزی، نیازمند سازماندهی مجدد کار هستیم. بهره‌گیری از سرمایه‌ی فکری و مهارت‌آموزی به این معنا است که کانون توجه سیاست کار را به سوی ابزارها و شیوه‌های توسعه‌ی حیات کاری تغییر دهیم. باید از محل‌های کار در بهبود کارکردهایشان پشتیبانی کرد و این، کار آسانی نیست؛ هر چند که ما پیش‌شرط‌های اطلاعاتی و سازمانی لازم برای این امر، و نیز مقدار تجربه‌ی عملی لازم را به دست آورده‌ایم. سیاست «توسعه‌ی حیات کاری» در عرصه‌ی صنعت و پیشه [۴]، سیاست بسیار ثمربخشی است، زیرا عمدتاً از سرمایه‌های فنی و انسانی موجود بهره می‌گیرد. به تبع اصطلاح معروف «تحقیق و توسعه» [۵] در اینجا باید از «یادگیری و توسعه‌ی سازمانی» [۶] سخن بگوییم. از دورکاری تا کار الکترونیکی تعریف سنتی دورکاری، کار در مکان‌هایی غیر از مکان‌های کاری متعارف کارفرما، استفاده از فناوری اطلاعات یا فناوری مخابرات و احتمالاً اوقات کاری انعطاف‌پذیر را شامل می‌شده است. در بررسی این مشخصه‌ها، می‌بینیم که کاربرد فناوری مخابرات و اطلاعات، امروزه پیش‌شرط تقریباً هر نوع کاری است. انجام کارهای شخصی بر محیط‌های رابط کاربر [۷] و شبکه‌های داده‌ای استوارند. اتصالات [ارتباطی] درونی و بیرونی محل‌های کاری و نیز انتقال اطلاعات و داده‌ها، از عناصر کار معمول [وبه‌نجار] هستند. بنا به توافق محلی و شخصی، اوقات کاری، متنوع و گوناگون می‌شوند. فناوری سیار، مثل تلفن همراه، برقراری تماس و انجام کار در هر مکانی را،

عملاً ممکن ساخته و در نتیجه تغییرات فنی و سازمانی، توصیف عمومی کار را در راستای دورکاری گسترش داده است. علاوه بر نکات بالا، دریافته‌ایم که تأمین نیازهای خدمتگیران، نیازمند همکاری دو جانبه در سطحی عمیق‌تر می‌باشد. این امر در قالب عملکردی در یک زنجیره‌ی ارزش افزوده، یا در شبکه‌ی ارزش افزوده نمود می‌یابد: کارکنان غالباً در گروه‌هایی کار می‌کنند که افراد تشکیل‌دهنده‌ی این گروه‌ها از سوی سازمان‌های مختلفی استخدام شده‌اند. حتی محیط رابط یک سازمان ممکن است انعطاف‌پذیر باشد. یک سازمان کارآمد دارای همکاری‌های گسترده است، توزیع‌شونده است، و بلکه از بسیاری اتصالات و ارتباطات خود، ارزش افزوده کسب می‌کند. به این دلیل، کار معمولاً به سمت و سویی تغییر شکل می‌داد که تا دیروز، با واژه‌ی دورکاری به آن اشاره می‌کردیم. امروز به جای دورکاری، از کار الکترونیکی سخن می‌گوییم. البته این بدان معنا نیست که حیات کاری، یکباره و یکسره، از نظر فناوری یا اوقات کاری، وضعیتی انعطاف‌پذیر یافته، یا این که غایت مطلوب ما چنین وضعیتی است. ولی در هر حال، پیشرفت‌ها مسیری را در پیش گرفته که دورکاری مثل کار [متعارف]، یعنی کار از طریق شبکه‌های داده‌ای، که در بسیاری جاها مستقر شده و پشتیبانی فنی می‌شود، به شکلی خارق‌العاده در حال گسترش است. مفهوم شبکه عرفاً با پرهیز از تحرکات فیزیکی غیرلازم، صرفه‌جویی‌های زیست‌محیطی و تقسیم کار به شیوه‌ای که به لحاظ خط‌مشی‌های منطقه‌ای، مصلحت‌آمیز می‌باشد، پیوند خورده است. این مضامین هنوز بحث روز هستند، و بحث درباره‌ی دورکاری به کاربردهای عملی در این عرصه‌ها منجر شده. کار الکترونیکی و کیفیت حیات کاریتماس‌های فزاینده و همواره فعال با بسیاری از بخش‌ها، هم تعداد فرایندهای کاری را افزایش می‌دهند و هم چرخه‌ی مربوط به آن‌ها را تقویت می‌کنند. باید از مزایا و معایب شکل‌های جدید کار، آگاه باشیم. افزایش همزمان کیفیت حیات کاری و سوددهی، امکان‌پذیر است؛ بنابراین می‌توانیم از فرسودگی در کار، بیماری، و بازنشستگی زود هنگام پرهیز کنیم. ابداً مجاز به وضعیتی نیستیم که در آن، تغییرات فنی و سازمانی در حیات کاری، منجر به افزایش از کارافتادگی شود. اهداف اقتصاددین طی دوره‌ی ۲۰۰ ساله‌ی روشنگری، استدلال و کارآیی، به قابلیت نامتوازی از نظر فنی و سازمانی دست یافته‌ایم. در واقع، سیستم‌هایی که خلق کرده‌ایم، به‌خودی‌خود، در صورتی که از محدوده‌های زیست‌شناسی و بومشناسی [۸]، یا گستره‌ی انسانی فراتر بروند، بزرگ‌ترین تهدید هستند. مسئله‌ی مهم دیگر، به مدیریت سیستم‌های اقتصادی و فنی مربوط می‌شود. هر روز باید از خود پرسیم که آیا ما در خدمت این سیستم‌ها هستیم، یا این سیستم‌ها در خدمت ما. ما کار نیستیم، ما انسان‌ایم. نتایج کار باید برای ساختن یک حیات ارزشمند انسانی مورد استفاده قرار گیرند، و در عین حال باید مراقب باشیم که فشار بیش از حد بر محیط زیست وارد نکنیم. این نیازهای گسترش‌یافته‌ی انسانی و بومشناسانه، ماده‌ی اصلی آینده‌ی اقتصادی و مبنای کنترل حیات را تشکیل می‌دهند. در اینجا ورود شرکت‌کنندگان ارجمند، سخنرانانی که نظرات کارشناسانه‌ی گرانبهای خود را ارائه می‌کنند و رؤسای همایش «دورکاری ۲۰۰۱» به هلسینکی را صمیمانه خیرمقدم می‌گوییم. رویداد حاضر که مبتنی بر شبکه‌ها، همکاری و یادگیری است، فقط به بحث درباره شکل‌های جدید کار نمی‌پردازد، بلکه خود، نمودی از این شکل‌های نوین نیز هست. [۱].

Tarja Filatov, "From telework to e-work – humane organization of work", in Telework ۲۰۰۱-Report of the ۱۲th European Assembly on New Ways to Work. Helsinki: ۱۲-۱۴.۹.۲۰۰۱, pp. ۱۲-۱۴. [۲]. وزیر کار فنلاند [۳]. [۴]. Pekka Ylostalo [۵]. business [۶]. Research and Development (R&D) [۷]. Learning and Organizational Development (L&OD) [۸]. user interfaces [۹]. ecology *http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol۲/teleworking/teleworking_۱.htm

شکل‌های جدید کار و حقانیت بر سازماندهی

شکل‌های جدید کار و حقانیت بر سازماندهی

بیورن گوستاوسون - مترجم علی حسین قاسمی

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که از ضروریات و گزینه‌های فناورانه پر شده است. هر روز ابداعات فناورانه‌ای پدیدار می‌شوند که فرصت‌های جدیدی را در زمینه‌های کاری یا تفریحی به وجود می‌آورند.

اکثر گزینه‌ها را در واقع می‌توان نوعی ضرورت نیز به‌شمار آورد: آن فناوری که قادر به بهبود کار و پیشه باشد، یقیناً از سوی «رقیبان ما» مورد استفاده قرار خواهد گرفت، بنابراین چاره‌ای نداریم جز این که خودمان از آن استفاده کنیم. این استفاده، به معنای سازماندهی است. «سازماندهی» بیش از آن که به معنای «انجام کاری» باشد، به معنای «داشتن حالتی» است. و برای انجام کار، شخص باید در جایگاه خاصی باشد. همه کس در مقام قدرت بر سازماندهی حیات کاری، یا حتی بخش کوچکی از آن نیست. این جایگاه، در این مقاله «حقانیت» نامیده می‌شود. حقانیت بر سازماندهی ممکن است از چند منشأ متفاوت سرچشمه بگیرد. یک منشأ، موفقیت تاریخی است: یک اقدامگر یا گروهی از اقدامگران، در گذشته به خوبی عمل کرده‌اند. منشأ دیگر، تدبیرنمایی است: توانایی سخن گفتن با استفاده از بهترین استدلال‌ها. اما تا جایی که به زندگی کاری و شکل‌های کار مربوط می‌شود، دلیل فناورانه بی‌تردید منشأ اصلی حقانیت در جوامعی از نوع جامعه‌ی ما شمرده می‌شود. فناوری‌ها با رشد سریع، با شدت و وضوح بیش‌تری به چشم ما جلوه‌نمایی می‌کنند. همان کسی باید دستور کار سازماندهی را تعیین کند که از جبهه‌ی فناوری سخن می‌گوید. این امر بدیهی به نظر می‌رسد. اما گاهی باید به بدیهیات نیز بی‌اعتماد باشیم. حقانیت بر سازماندهی باید توسط مؤسسات یا توسط اشخاص اعمال شود: مسئله فقط حقانیت ناشی از «دلیل فناورانه» نیست، بلکه «اعمال» این حقانیت نیز مهم است. در مراحل اولیه‌ی صنعتی‌سازی، «فناوران» شاید گروه‌های مشخصی از افراد سرشناس جامعه بوده‌اند، اما امروزه بندرت چنین وضعیتی وجود دارد. امروزه تعداد کسانی که ادعا می‌کنند دلیل فناورانه دارند آنقدر زیاد است که دعوی حقانیتی که توسط فرد، گروه یا مؤسسه‌ای مطرح می‌گردد، در دریایی از ادعاهای مشابه غرق می‌شود. روشن است که استثنائاتی هم وجود دارند. ولی استثنا بودن چنین مواردی نه به خاطر خود ادعا، بلکه به این دلیل است که قادرند این ادعا را بهتر از دیگران «اثبات» کنند. و البته در مرحله‌ی بعد، مسئله به تفاوت‌های بین آن‌هایی مربوط می‌شود که ادعا می‌کنند دلیل فناورانه دارند. مشکل دوم از ماهیت خود دلیل فناورانه ناشی می‌شود. اگر باید دلیلی موجود باشد بر این که «الف» را قادر سازد «ب» را سازماندهی کند، فناوری باید تفاوتی بین «الف» و «ب» ایجاد کرده باشد که برای «سازمانده» کردن «الف» و «سازمانیابنده» کردن «ب» کفایت کند. اما این تفاوت‌ها در حال کاهش هستند. با افزایش سطح تحصیلات افراد، رمز و رازهای فناوری کم‌تر و کم‌تر می‌گردند و برای همه دسترس‌پذیرتر می‌شود. وقتی دلیل فناورانه برای عموم مردم دسترس‌پذیر شود، پیشرفت‌های فناورانه‌ی جدید را می‌توان بر همین دسترس‌پذیری بنا نمود. مثلاً در فناوری اطلاعات، پیشرفت‌ها عمدتاً به تعامل بین فناوری و کاربرد وابسته می‌شوند. اما در این صورت، رمز بین فناوری و کاربرد از میان می‌رود و فناوری، دیگر نمی‌تواند توجیهی باشد بر این که دیگران، کاربرد را سازماندهی کنند. از آنجا که دلیل فناورانه در شکل فراگیر و کلی آن رو به کاهش است، موفقیت صریح و آشکار به مثابه منبع اصلی حقانیت بر سازماندهی، در کانون توجه همگانی قرار می‌گیرد. این حقانیت را باید براساس شرایط عینی بنا نمود و عموماً در چهارچوب سازمان‌ها، فرایندها یا اقدامات خاص، می‌توان آن را ایجاد نمود. از سوی دیگر، این امر، چالشی را موجب می‌شود: در حالی که از یک سو در ایجاد حقانیت بر سازماندهی، حرکتی به سوی عینیت و بافتارمندی مشاهده می‌شود، نیاز آشکار به سازماندهی «سیستم‌های بزرگ‌تر» هم وجود دارد. در یک اقتصاد جهانی شده با زنجیره‌های ارزشی طولانی و پیچیده، و با گروه‌ها، شبکه‌ها، مناطق و بخش‌های صنعتی که واحدهای اصلی توسعه به‌شمار می‌آیند، بسیاری از روابط سازمان از مرزهای خاص هر شرکت عبور می‌کند. نیاز روزافزونی به فعالان در محدوده‌ی بین شرکت‌ها، و همراه با آن، نیاز به شکل‌های جدید حقانیت هست. نیاز به حقانیت پدیدآمده در این محدوده‌ی میانی را نمی‌توان به‌طور خودکار توسط فعالانی فراهم نمود که موفقیت‌شان فقط در یک سازمان ظهور کرده است، چرا که - هر چه

باشد- این چالش برای سازماندهی روابط بین سازمان‌ها است. تصور می‌رود که آنچه را که بوسیله‌ی شرکت‌های جداگانه حاصل نمی‌شوند می‌توان توسط ملت-کشور [۲] فراهم نمود. بحث قدیمی این است که ملت-کشور «فرازین» از هر کس دیگر، و بنابراین قادر است که نه تنها خودش، بلکه هر کس فرودین» دیگر را نیز سازماندهی کند. با وجود این، حتی فعالان ملت-کشور نیز با مشکلاتی روبرویند: «ملت-کشور» برای این که حقانیت بر سازماندهی داشته باشد، خود باید به شیوه‌ای معقول و باثبات عمل کند. اما مضمون رایج و زبازد این ماه، سیمای مشهور هفته، و برنده‌ی رقابت برنامه‌ی تلویزیونی شبانه، جایگزین [انگاره‌ی] ملت-کشور پایدار ولی سنت‌گرا شده است. ملت-کشور تلاش‌های وسیعی را، در حوزه‌های متعدد، و از طریق کانال‌های مختلف و نهادهای واسطه آغاز می‌کند. اما وقتی قرار باشد که خط‌مشی‌های جدیدی مداوماً به اجرا گذاشته شوند، ابزارهای اجرایی به قسمت‌های هرچه کوچک‌تری تجزیه می‌شوند. تعداد صحنه‌هایی که نمایندگان مردم می‌توانند از آن طریق درباره‌ی سازماندهی اظهارنظر کنند، پرشمار است و در عمل هیچ تلفیقی بین آن‌ها وجود ندارد. منبع حقانیت، دیگر ملت-کشور نیست، بلکه موفقیت تاریخی، یا توانایی‌های محرز آن‌هایی است که از آنان خواسته شده از جانب ملت-کشور عمل کنند. به این شیوه، حقانیت بر عمل کردن از جانب ملت-کشور، همچون دلیل فناورانه، بافتارمند می‌شود و دیگر، ویژگی جهانی یک ملت-کشور نیست. خلاصه این که در سازماندهی «سیستم‌های بزرگ» با یک چالش سه‌گانه روبرو می‌شویم: - ایجاد حقانیت برای سازماندهی ناحیه‌ی بین شرکت‌ها، - تحت شرایطی که موفقیت عینی، پایه‌ی اصلی حقانیت است، - و در عین حالی که نیاز به همکاری بین بسیاری از فعالان مختلف وجود دارد. جوامع مختلف در رابطه با این وجه از پیوندها، علائق و شکل‌های جدید کارآفرینی چه می‌کنند؟ چه اقداماتی برای ترکیب عناصر مختلف در- مثلاً- «سیستم‌های نوآوری» به ظهور می‌رسد؟ در این جا است که اقداماتی از قبیل برنامه‌های توسعه‌ی محل کار به ظهور می‌رسند. چنین برنامه‌ای عبرت است از یک همکاری رسمیت‌یافته، حول وظیفه‌ی اقدام به توسعه و نوآوری در مکان‌های کار و در شرکت‌ها، و با بیکربندی فعالانی که عموماً فعالان خصوصی و نیز دولتی، و متعلق به چندین سازمان مختلف، و انواع سازمان‌ها را شامل می‌شوند. این برنامه را می‌توان، طبق تعریف «لوندوال» (۱۹۹۲) و «ادکوئیست» (۱۹۹۷)، مطابق با ایده‌ی «سیستم نوآوری» دانست. به عنوان مثال می‌توان از برنامه‌ی «توسعه‌ی محل کار در فنلاند» [۳] و برنامه‌ی «توسعه‌ی اقدامات شخصی ۲۰۰۰» [۴] در نروژ نام برد. اقدامات مشابه عبارت‌اند از «آناکت» [۵] در فرانسه، برنامه‌ی «فناوری و کار» [۶] در آلمان و بسیاری اقدامات دیگر که نام‌ها و عناوین متفاوتی دارند، اما وجه اصلی‌شان، ایجاد همکاری فراتر از مرزهای سازمانی است. در بحث از سودمندی چنین برنامه‌هایی، تمرکز اغلب بر تأثیرهای کوتاه‌مدت یا میان‌مدت در هر مؤسسه‌ی شرکت‌کننده می‌باشد. اما در کار با همدیگر در چارچوب در یک برنامه‌ی توسعه و با وجود طیفی از فعالان مختلف، باید به موضوعاتی بیش از تأثیرهای کوتاه‌مدت یا میان‌مدت پرداخت؛ موضوعاتی مثل برقراری پیوندها، علائق و روابط بین فعالان، ایجاد قابلیت کار فراتر از مرزهای سازمانی، و ایجاد عرصه‌های جدیدی که بتوان چنین کاری را در آن‌ها انجام داد. اقدامگران و سازماندهندگان محدوده‌ی بین شرکت‌ها ممکن است از دل هریک از سازمان‌های شرکت‌کننده- چه خصوصی و چه عمومی- پدیدار شوند. نوع کارآفرینی لازم، با وضعیتی که قرار است بهبود یابد، پیوند داده می‌شود. مثلاً بین سازماندهی یک سیستم نوآوری در بافتار شرکت‌های بزرگ و جهانی‌شده، و انجام همین کار در شرکت‌های کوچک در یک بافتار محلی، تفاوت فاحشی وجود دارد. یکی از متناقض‌نمایی‌هایی که اغلب با آن مواجه می‌شویم این است که در حالی که بسیاری از نامزدهای کارآفرینی شبکه‌ای، برای تورهای تحقیقاتی به شبکه‌ی «سیلیکون ولی» [۷] می‌پیوندند، کار واقعی آنان در اکثر موارد، سازماندهی شرکت‌های متوسط و کوچک در صنایع متعارف، و در چشم اندازه‌های اقتصادی روستایی می‌باشد. در گام نخست که یک یا چند تن اقدام به نزدیک کردن چند سازمان به یکدیگر می‌کنند، هیچیک از این فعالان، حقانیت چندانی نخواهد داشت. اما اگر موفق شوند، و وقتی که موفق شوند، درجه‌ی حقانیت افزایش خواهد یافت؛ آنان در همین وجه از کار، شهرتی از نظر توانایی عملیات به دست خواهند آورد و این حقانیت را می‌توان به

اقدامات جدیدی واگرداند که منجر به رشد شبکه‌های موجود و/ یا ظهور شبکه‌های جدید می‌شوند. اگر چه هیچ کس در آغاز کار، حقانیت چندانی نخواهد داشت، لازم است که یک یا چند تن، در تنور کار بدمند. تا آنجا که من می‌توانم با روشنی بینم، در حالی که ملت-کشور فنلاند، فرایندهای جابجایی و تحرک در محدوده‌ی بین شرکت‌ها را آغاز کرده، شرایط در سرزمین من، نروژ، بسیار متفاوت است. ملت-کشور نروژ خود را تقریباً به‌طور کامل از زندگی کاری و عرصه‌های مرتبط با آن دور کرده است. درآمدهای گسترده‌ای که از صادرات نفت و گاز به دست می‌آیند تلاش در راه ایجاد پیشه‌های جدید را از خاصیت می‌اندازند؛ در همین حال به نظر می‌رسد که ملت-کشور، خود را پیش از هر چیز در نقش پیرمرد خسیسی می‌بیند که از یک صندوق بزرگ پول در برابر هر گونه تهاجمی، از جمله در برابر «نوآوری»، دفاع می‌کند. این امر باعث بروز یک خلأ شده که نه تنها به توسعه‌ی پیشه‌گانی و نوآوری، بلکه به موضوعاتی همچون سلامت و ایمنی و کارگریزی مربوط می‌شوند. نروژ، با وجود اقتصاد پرحرارت و تقاضای شدید برای نیروی کار در بسیاری از بخش‌های مختلف بازار کار، یکی از بالاترین سطوح کارگریزی و محرومیت دائمی از حیات کاری را در اروپای غربی دارد (هر روز در حدود یک‌چهارم از کل نیروی کار، یا به دلیل کارگریزی یا به دلیل بازنشستگی زودرس با حقوق از کار افتادگی، به سر کار نمی‌رود). بعلاوه، این نکته که دلیل این وضع، بیش از آن که نبود واکنش‌های مناسب در درون هر سازمان باشد، به سازوکارهایی مربوط است که می‌توانند فعالان مختلف را به یکدیگر پیوند بزنند، تاکنون فقط برای تعداد اندکی روشن شده است. استثنای اصلی در حال حاضر، احزاب بازار کار، بخصوص «کنفدراسیون پیشرو صنعت نروژ» و «کنفدراسیون اتحادیه‌های تجاری نروژ» می‌باشند. پس از برقراری شکل‌های همکاری بین خودشان از زمان شکل‌گیری نخستین به اصطلاح «توافق مقدماتی» در سال ۱۹۳۵، این احزاب، در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ به توافق مشخصی در باب توسعه‌ی محل کار رسیدند. در این توافق، آن‌ها تلاش‌های محلی برای بهبود بهره‌وری و اهداف مشابه با آن را تشویق کردند و مشروعیت بخشیدند، به شرطی که این تلاش‌ها متضمن همکاری بین کارفرما/مدیریت از یک سو و کارمندان و نمایندگان‌شان از سوی دیگر باشد. در زمینه‌سازی فرایندهای توسعه‌ی محلی، احزاب بازار کار نه تنها شکل‌های جدید گفتمان در باب محل کار را پذیرفتند، بلکه فعالانه آن‌ها را ترویج و تبلیغ کردند. در حالی که روابط کار-مدیریت از نظر تاریخی تغییر کرده و به تعارضاتی تبدیل شده بود که از سوی نمایندگان و بر سر اهداف [و موضوعات] کمیت‌پذیر ابراز و اظهار می‌شود، در توافق بر سر توسعه، فرض بر توانایی اقدام به همکاری، مشارکت گسترده، و اشاعه‌ی مضامین گذاشته شده بود. به این ترتیب، این توافق شرایط جدیدی را برای تجربه‌ی عملی فراهم نمود. در طول بیش‌تر سال‌های دهه‌ی ۱۹۸۰، استفاده‌کنندگان از توافق عموماً شرکت‌های منفرد بودند و نوع عمده‌ی فعالیت، کنفرانس‌های کار-مدیریت بود، که نوع جدیدی از گفتمان را بازتاب می‌داد، اما غالباً دنباله‌ها و عواقب آن به قدری محدود بود که در عمل، تبدیل آن‌ها به وقایعی که موجب تغییرات عمیق‌تر شوند، ناممکن بود [۸]. اگر چه در این زمان وقایع چندانی در محدوده‌ی بین شرکت‌ها رخ نداد، اما تا آنجا که به حقانیت مربوط می‌شود، برخی عناصر جدید وارد صحنه شدند: اول، با افزایش تقاضای داخلی هر سازمان برای گفتمان، افرادی که می‌توانستند به عنوان گفتگوکننده عمل کنند و گفتمان را به‌عنوان یک شکل اساسی کار ترویج نمایند، اگر چه عنوان قدیمی «فرمانده‌ی خط» یا «مذاکره‌کننده‌ی خشن» را از دست دادند، ولی در عوض جایگاه بالاتری یافتند. علاوه بر این، از آنجا که به نظر می‌رسید این توافق، چیز مثبتی را برای شرکت‌های عضو فراهم می‌کند، احزاب محوری نیز حقانیت کسب کردند. آن‌ها تا اندازه‌ای، جایگاهی به‌عنوان «سازماندهندگان توسعه» به دست آوردند، جایگاهی که به‌طور خودکار برای سازمان‌های کارفرمایی و سندیکایی به دست نمی‌آید. در سال ۱۹۹۰ این حقانیت، احزاب بازار کار را قادر ساخت گام بعدی را بردارند: تدارک منابع بیش‌تر برای پشتیبانی این توافق و اولین اقدام عملی یک گروه اصلی از فعالان دولتی: اقدام به تحقیق. امکان استفاده‌ی موفقیت‌آمیز از تحقیق، برای روشن کردن وضعیت عضویت نسبتاً تردیدآمیز سازمان‌ها وجود داشت. در عین حال، می‌شد به شکلی از تحقیق حمایت کرد که طبق قواعد و اصول توافق پیش برود. عنصر دیگری

که در این زمان وارد صحنه شد چشم‌انداز شبکه، یا ایده‌ی همکاری بین شرکت‌ها، و بین شرکت‌ها از یک سو و منابع حمایتی مانند منابع پژوهشی از سوی دیگر بود. ایده‌ی شبکه چیز جدیدی نبود. شبکه‌بندی بین شرکت‌ها قبلاً هم تا اندازه‌ای آغاز شده بود، و حتی در چهارچوب تلاش‌های مشترک احزاب بازار کار، ارزش شبکه‌بندی مورد اذعان قرار گرفته، و حتی فعالانه به کار گرفته شده بود. یک شبکه با نام «تسا» [۹] که بیش از ده شرکت مهندسی را در برمی‌گرفت، از سال ۱۹۵۷ وجود داشت [۱۰] و مثلاً در دهه‌ی ۱۹۶۰ در برخی از اقدامات مشترک مهارت‌آموزی احزاب، مورد استفاده قرار گرفته بود. در دهه‌ی ۱۹۷۰ «کارگاه طراحی شغل» توسط بخش پژوهش و احزاب بازار کار، براساس همکاری شش شرکت با هم در هر چرخه‌ی توسعه، راه‌اندازی شد. [۱۱] اما در بستر بازننگری سال ۱۹۹۰، تصمیم گرفته شد که برنامه‌های فرعی نیز راه‌اندازی شوند: یعنی اقدامات توسعه‌ای مبتنی بر همکاری بین اتحادیه‌های کشوری و انجمن‌های کارفرمایی، و تحت پوشش گرفتن همه‌ی شاخه‌ها، یا صنایع. تحقق این جهش نسبتاً بزرگ از چیزی که عموماً راهبرد یک شرکت شمرده می‌شد به راهبردی برای همه‌ی صنایع، عملاً دشوار بود، و این البته دور از انتظار نبود. معدودی برنامه‌های فرعی به ظهور رسید، اما آنچه که پدید آمد تعداد فزاینده‌ای از شبکه‌های کوچک‌تر بود: نوعاً ۵ تا ۱۰ شرکت از توان مشترک خود بهره می‌گرفتند تا موضوعاتی نظیر آموزش و توسعه‌ی قابلیت‌ها، بهره‌وری، توسعه‌ی محصول، کنترل کیفیت، و موارد مشابه آن را بهبود بخشند. این شبکه‌ها عموماً «حجم» متوسطی داشتند، اما امکان همکاری عملی و ملموس بین شرکت‌های مشارکت‌کننده را فراهم می‌آوردند. در نتیجه‌ی جهتگیری توافقنامه در امر بسیج فعالانه‌ی بخش پژوهش برای پشتیبانی از توافقنامه، احزاب بازار کار بدین منظور در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، با همکاری «شورای پژوهش نروژ» و «صندوق توسعه‌ی اقتصادی و منطقه‌ای کشور»، برنامه‌ای را با نام «توسعه‌ی شرکتی ۲۰۰۰» آغاز کردند. یکی از عملکردهای اصلی این برنامه، گسترش روابط و پیوندهای بین شرکت‌ها، بین بخش پژوهش و شرکت‌ها، و بین شرکت‌ها و دیگر فعالان مرتبط - اغلب فعالان منطقه‌ای، شامل نمایندگان منطقه‌ای خود احزاب بازار کار - بود. در مصاحبه‌هایی که از جانب یک گروه سنجش بین‌المللی (با اعضای از سوئد، فنلاند، بریتانیا، آلمان و فرانسه) با شرکت‌ها انجام شد، خود نمایندگان شرکت‌ها بر این کارکرد پیونددهنده به‌عنوان یک کارکرد اصلی تأکید کردند. آنان عموماً تأثیرات مثبت بر بهره‌وری و قابلیت نوآوری را نیز گزارش می‌کنند، اما از یک نظر، این نتایج بیش‌تر برای نشان‌دادن قدرت همکاری مورد استفاده قرار می‌گیرند، تا نشان‌دادن استثنایی بودنشان. مرحله‌ی سوم از بسط توافق در امر توسعه، برنامه‌ی جدیدی با نام «ارزش‌آفرینی ۲۰۱۰» گام عمده‌ی جدید، با هدف تقویت ائتلاف‌های توسعه‌ی منطقه‌ای است. (ایده‌ی «ائتلاف برای توسعه» کلیتاً با مفهوم «مشارکت» که، به نوبه‌ی خود، اغلب با نقش «هماهنگی» در سیستم‌های نوآوری یکسان می‌باشد، متناظر است.) نکته، تقویت درجه‌ی تعامل، بخصوص بین فعالان در بخش حمایت دولتی، با عنایت به ترویج فرایندهای توسعه در یک سطح منطقه‌ای، یا در یک سطح صنعتی است. بدین ترتیب، نروژ در مسیری مشابه با بسیاری از کشورهای اروپایی دیگر و حتی در مسیر خط‌مشی‌های خود اتحادیه‌ی اروپا، که وجه منطقه‌ای نقش مهمی در آن دارد، حرکت می‌کند. اگر چه هرگونه «منطقه» در نروژ، در مقایسه با میانگین‌های اروپایی بسیار کم‌جمعیت‌تر است، اما کل اقتصاد با یک اقتصاد منطقه‌ای که به اندازه‌ی اقتصاد یک ملت - کشور باشد قابل مقایسه است. با این حال، منطقه‌ای کردن اقتصاد در نروژ مهم است، زیرا که شرکت‌ها (در نروژ) بسیار محدودند و به همین علت، ایجاد شبکه یا دیگر اشکال همکاری بر مبنای صنعتی یا بخشی، بسیار دشوار است: تعداد شرکت‌هایی که در هر بافتار محلی مجزا، زمینه‌ی صنعتی مشترک داشته باشند، کافی نیست. برای این که اقتصاد نروژ از مزایای شبکه بهره‌بردار، همکاری در بین صنایع لازم است، و برای سازماندهی این نوع از همکاری، غالباً به فعالان منطقه‌ای نیاز است. «محدوده‌ی بین سازمان‌ها» به صورتی پیچیده و انبوه در حال رشد است. اگر از نظر ایده‌ی «سیستم نوآوری» به صحنه‌ی نروژ بنگریم، آنچه اکنون می‌یابیم، شمار بسیار اقدامات است. شبکه‌های شرکتی، مراکز فناوری، مراکز پیشه‌گانی، پارک‌های نوآوری، بخش‌ها، و حتی اقدام برای ایجاد «نواحی صنعتی» و «مناطق یادگیری»، به تعداد بسیار در حال ظهور هستند. اما جز طرح‌های محدود

در بخش نفت و گاز، همکاری‌ها بسیار کم است. یکی از محدود «اقدامات ملی» برای ترویج نوآوری به صنعت میکروالکترونیک مربوط می‌شود، با تمرکز عمده بر شبکه‌ای از ۴۵ شرکت که در منطقه ای واحد واقع شده‌اند که به نام «کرانه‌ی الکترونیک» [۱۲] شناخته می‌شود. اما مجموع کلی مکان‌های کاری درگیر در این اقدام ملی بسختی به بیش از ۲۰۰۰ می‌رسد، که گویای چیزهای زیادی درباره‌ی مقیاس اقدامات نوآوری در نروژ می‌باشد. بعضی از شبکه‌ها، مثل شبکه‌ی ذکرشده‌ی «تسا»، با ۵۰۰۰ مکان کاری، در مقیاس ۳ قرار دارد [۱۳]. محدود شبکه‌های بزرگ‌تر مانند «نوردوست فروم» [۱۴] با حدود ۵۰ شرکت مالک که حدود ۱۰۰۰۰ نفر را در استخدام خود دارند، عموماً مایل‌اند در انجام پروژه‌های توسعه، گروه‌های فرعی تشکیل دهند. این محدودیت‌ها، با آن که هنوز چالش‌هایی را از نظر سازماندهی موجب می‌شوند، ولی موجب شده‌اند که در طول چند سال اخیر، تعداد قابل توجهی از فعالان جدید با حقانیت بر سازماندهی پدیدار شوند. و نیز جالب توجه این که در عمل، همه‌ی شبکه‌های بزرگ‌تر، از دل اقدامات بخش خصوصی پدیدار شده‌اند تا بخش دولتی - و از حمایت دولتی اندکی نیز برخوردار بوده‌اند. با وجود این، آنچه به فراوانی در هر شبکه موجود نیست، در مجموع شبکه‌ها وجود دارد. چالشی که دستگاه حمایت دولتی، در چنین محدوده‌ای، حتی درون هر منطقه‌ی جداگانه با آن روبرو است، «سروکارداشتن با تعداد زیادی از شبکه‌ها» می‌باشد، که هر یک ویژگی‌های خاصی را از خود به نمایش می‌گذارد. از نظر پشتیبانی و خدمات، هر اقدام نیازهای خود را می‌طلبد. برای برآوردن این نیازها، سازمان حمایتی باید بافکارگرا و چندگانه باشد، و در عین حال باید «وحدت سازمانی» خود را حفظ کند. سازمان حمایتی دیگر نمی‌تواند تنها با پول دادن به پروژه‌های از پیش تعریف شده یا اجرای فقط یک راهبرد، وظیفه‌ی خود را به انجام برساند، بلکه باید وظایف چندگانه‌ای را بر عهده بگیرد. بعلاوه، این سازمان حمایتی نه فقط از یک نهاد، بلکه از چندین نهاد - بعضی در سطح دولتی، بعضی منطقه‌ای، و بعضی محلی - تشکیل می‌شود. این نهادها باید تلاش‌هایشان را هماهنگ کنند تا آمیزه‌ی جدیدی از وظایف در «محدوده‌ی بین سازمان‌ها» ایجاد شود. برنامه‌هایی مثل «توسعه‌ی شرکتی ۲۰۰۰» و «ارزش آفرینی ۲۰۱۰» تنها عملگرهای شبکه‌ای نیستند، بلکه نوعی از اقدام در یک زمینه هستند که بر تعداد آنها، مداوماً اقدامات دیگری افزوده می‌شود. اما برنامه‌هایی که شامل پژوهش می‌شوند این قابلیت را دارند که جای بعضی عملکردهای خاص، بخصوص عملکرد مربوط به توسعه‌ی دانش در امر سازماندهی شبکه را پر کنند. به همین ترتیب، چون از زمان «ماکس وبر» نیز «سازماندهی داخلی» به لحاظ پژوهشی موضوع مهمی بوده، روی آوردن به ایجاد شبکه به معنای صرف نظر کردن از تأملات و تحلیل‌ها نیست. ولی در جامعه‌ی شبکه‌ای، تغییر اصلی در کارپایه‌هایی رخ می‌دهد که محل وقوع تأملات و تفکرات است. در حالی که «ماکس وبر» بر مبنای فاصله از رخدادهای واقعی و فرایندهای عملی، و بر مبنای ایده‌ی شناسایی ویژگی‌های جهانی سازماندهی، یک نقش پژوهشی (اگر چه با اصلاحاتی که در ارزیابی وی از مورخان اقتصادی «روشر» و «نيس» می‌بینیم) [۱۵] ایجاد کرد، ایده‌ی شبکه به خودی خود از این نوع نقش پژوهشی ممانعت می‌کند. به همان ترتیب که هدایت شبکه، بنا به تعریفی که از شبکه می‌کنیم، تنها از یک نقطه‌ی واحد صورت نمی‌گیرد، درک شبکه نیز تنها به درک یک نقطه‌ای واحد محدود نمی‌شود. شبکه یک سازمان افقی و همتراز است که باید به استقلال هر یک از اعضا احترام بگذارد و این استقلال، نه فقط حق معرفی خویش، بلکه حق استباط و ادراک خاص خود نیز هست. نهایتاً این که شناخت نسبت به شیوه‌ها و دلایل هر شرکت کننده‌ی در شبکه باید به خود وی واگذار شود. در بافتار شبکه، کار پژوهش نه «درک فعالان» در شبکه، بلکه شناخت [اکلیت آن] شبکه می‌باشد. علاوه بر این، شبکه فقط نوعی از ساختار نیست؛ بلکه بیش از هر چیز، راهی برای انجام کار، و نیز یک فرایند می‌باشد. در چهارچوب یک فرایند، مقتضیات دانش نه به این که ما «چه کسی هستیم»، بلکه به این که «چه کار می‌کنیم» مربوط می‌شود: این که در هر زمانی، چه کاری برای بهبود پیوندهای بین فعالان، بهبود تأثیرپذیری متقابل آن‌ها نسبت به یکدیگر، و بهبود توانایی آن‌ها برای ترکیب انگیزه‌ها به منظور ایجاد آمیزه‌های جدید، و مانند آن‌ها مفیدتر می‌باشد. پاسخ‌های کلی و معدودی به این گونه پرسش‌ها وجود دارند: در شبکه‌بندی دائماً مسائلی، با شکل‌ها و شرایط جدید به ظهور

می‌رسند و هیچ پاسخ نهایی نیز نمی‌توان بدان‌ها داد. پژوهش به جای این که از بیرون نظارت کند باید در درون شبکه حضور داشته باشد. پژوهش فقط با درونی‌بودن می‌تواند چالش‌ها را به محض ظهور و در هر زمانی ببیند و دریابد و نه تنها به واکنش مناسب به شکل عام، بلکه به واکنشی متناسب با زمان و بافتار پردازد. این نوعی از نقش پژوهش است که می‌توان پدیدارشدن آن را در برنامه‌ها و نیز در بسیاری بافتارهای دیگر، مثلاً در بافتار ائتلاف‌های توسعه که در بسیاری از مناطق اروپایی شکل می‌گیرند، مشاهده کرد. سؤالی که همواره و به شکل ثابت در هنگام شناسایی این نقش پژوهش پدیدار می‌شود این است که اصلاً چرا ما به پژوهش نیاز داریم: اگر همه چیز متأثر از شرایط محلی است، پس چرا کاملاً به مهارت‌های عملی و استنباط‌های دیگر فعالان تکیه نکنیم؟ با وجود این، حتی وقتی که قویاً بر آگاهی‌ها و تجارب حاصل از اقدامات عملی تکیه می‌شود، دیگر فعالان مایل به ابراز و تقبل نقش‌های تکمیلی [علاوه بر این یافته‌های قبلی] هستند. همه‌ی افراد حاضر در یک سیستم نوآوری، مهندس نیستند؛ در میان آنان اقتصاددان، طراح، متخصص بازار، سرمایه‌گذار قماری، و بسیاری دیگر هستند، که همه به صورت تعاملی کار می‌کنند. حتی در هنگام تجربه‌ی عملی و در هنگامی که نیروهای محرک، به لحاظ محلی واحد هستند، برای تشخیص و تعیین تجربه‌ی به‌دست‌آمده، قرارداد این تجربه در یک چارچوب، و برای آن که به این تجربه، شکل‌ها و حالاتی بدهند که بتوان آن را با کلیت بزرگ‌تری که به‌عنوان فرآیند نوآوری در کل شبکه شناخته می‌شود هماهنگ و متناسب کرد، [نه از دانش محلی شده، بلکه] عملاً از مفاهیم و دانش عام‌تر استفاده می‌شود. هدف از پژوهش بر روی سازماندهی در چنین بافتاری، صرفاً داشتن منابع یکسان و مشابه از نظر دانش موجود در اینجا می‌باشد، و این حالتی است که عموماً در دیگر حوزه‌های موضوعی نیز مصداق دارد. البته از دل تجارب محلی، همیشه دانش تعمیم‌یافته‌تری پدیدار می‌شود: نکته این است که هر وضعیت محلی، بافتار اولیه به شمار می‌رود و به هیچ دانشی نمی‌توان اطلاق عمومیت کرد، مگر این که ارزش آن دانش در هر یک از بافتارهایی که قرار است محمل آن باشد، اثبات گردد. با ظهور روابط مترکم و مرکب‌تر بین سازمان‌ها، موضوع سازماندهی، خود نیازمند ابعاد دیگری است و چگونگی سازماندهی به موضوعی باز هم حساس‌تر تبدیل می‌شود. در این که اروپا، به خاطر بیمیلی به قرارداد موضوعات سازماندهی در دستور کار، عموماً هنوز قابلیت اندکی را به نوآوری و توسعه تخصیص می‌دهد، بحث چندانی نمی‌توان کرد. در واقع، امریکای شمالی و شاید حتی ژاپن چالش‌هایی را موجب می‌شوند که بسیاری ممکن است آن را از چالش‌های اروپا آسان‌تر ببینند. اروپا از نظر وظایف و حقوق رسمیت‌یافته، میزان سازماندهی مطابق با علائق، توافقات رسمی و بنیادهای مربوط به آن‌ها و حتی در وابستگی‌های متقابل بین خط‌مشی‌ها و توسعه‌ی محل کار، قوی‌تر است اما جای‌دادن موضوعات سازماندهی در دستور کار، همچنان در عمل کار دشواری شمرده می‌شوند. همچنین اروپا آشکارا فاقد آن نوع از «زبان یادگیری از وقایع» می‌باشد که در دوران خوش‌ایده‌هایی مانند کیفیت فراگیر، تدارکات «موجودی صفر» [۱۶] و تولید کم‌سود در شرکت‌های ژاپنی شکل گرفت. [۱۷] در حالی که ایالات متحده و نیز ژاپن در ایجاد فناوری، احتمالاً موفق‌تر از اروپا توصیف می‌شوند، تناقض‌نمایی عجیب این است که در اروپا، درباره‌ی فناوری بیش‌تر، و درباره‌ی سازماندهی کم‌تر صحبت می‌شود. وقتی یکی از فعالان اتحادیه‌ی اروپا - «آلن لارسون»، رییس سابق «دی‌جی‌وی» [۱۸] - چند سال قبل، پیش‌نویس لایحه‌ای را درباره‌ی سازماندهی کار تهیه کرد، پنجره‌ی جدیدی به سوی یک گفتمان اروپایی درباره‌ی سازماندهی گشوده شد. [۱۹] این پنجره سریعاً بسته شد و در حال حاضر، سازمان‌های اتحادیه‌ی اروپا در این زمینه مشارکت اندکی می‌کنند (در حالی که پیش‌نویس‌های مربوط به فناوری (و اقتصاد) دائماً به مراتب بالاتر و جدیدی می‌رسند). اقدامات، بار دیگر به عهده‌ی کشورها، مناطق، و حتی شبکه‌های کوچک‌تر گذاشته شده‌اند. در این نوع از بافتار، متعادل‌ترین تلاش‌های برنامه‌ریزی که می‌توانیم در کشورهایی مانند فنلاند، نروژ، سوئد، و آلمان به آن‌ها اشاره کنیم، شاید پاسخ مناسبی نباشند - و البته که کامل‌ترین پاسخ نیستند - اما نشانگر تلاش‌هایی هستند که با قرارداد موضوعات مربوط به سازماندهی در دستور کار، برای پیکار با چالش‌های اصلی صورت می‌گیرند: موضوعات جاری، مورد گفتگو قرار

می‌گیرند و در داخل شبکه‌ها، تعدادی از فعالان را دربرمی‌گیرند. حتی تا آنجا که به سازماندهی مربوط می‌شود، ما با صحبت درباره‌ی امور و نه با سکوت درباره‌ی آن‌ها، با اقدام عملی و نه با پرهیز از اقدام، پیشرفت امور را تضمین می‌کنیم. با صحبت درباره‌ی الزامات فناورانه، نمی‌توانیم شکل‌های جدید سازماندهی را ترویج کنیم؛ آنچه به انجام آن نیازمندیم، رویارویی آشکار با چالش‌های این چنینی در سازماندهی است. پانوشتها: [۱]. Bjorn Gustavsen, "New forms of work and the legitimacy to organise", in Telework ۲۰۰۱-Report of the ۸th European Assembly on New Ways to Work. Helsinki: ۱۲-۱۴.۹.۲۰۰۱, pp. ۱۸۴-۱۹۱.[۲]. nation state[۳]. Finnish Workplace Development program (Alasoini & Kyllinen ۱۹۹۸).[۴]. Enterprise Development ۲۰۰۰ program in Norway (Gustavsen et al ۲۰۰۱).[۵]. ANACT in France[۶]. Work and Technology program in Germany (Fricke ۲۰۰۰).[۷]. Silicon Valley[۸]. Gustavsen, ۱۹۹۳.[۹]. TESA[۱۰]. Asheim & Pedersen, ۱۹۹۸.[۱۱]. Engelstad & Odegaard, ۱۹۷۹.[۱۲]. Electronic Coast[۱۳]. Hansen & Claussen, ۲۰۰۱.[۱۴]. Hanssen Bauer, ۲۰۰۱.[۱۵]. Weber, ۱۹۷۶.[۱۶]. (zero stock تجاری و اقتصادی که بدون وجود موجودی واقعی کالا- در انبار و صرفاً بر مبنای موجودی مجازی کالا- انجام می‌گیرد. (ویراستار)[۱۷]. Womack et al, ۱۹۹۰. Helling, ۱۹۹۱.[۱۸]. DGV[۱۹]. European Commission, ۱۹۹۷. منابع: Alasoini, T. and Kyllonen, M. (eds.). ۱۹۹۸. The crest of the wave. Helsinki: National Workplace Development Program (Ministry of Labour). Asheim, B. T. and Pedersen, G. K. ۱۹۹۸. "TESA: A development coalition within a learning Region". In: Ennals, R. and Gustavsen, B. (eds.). Work organization and Europe as a development coalition. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins. Edquist, C. (Ed.) ۱۹۹۷. Systems of innovation: Technologies, institutions and organisations. London: Pinter. Engelstad, P. H. and Qdegaard, L.A. ۱۹۷۹. "Participative redesign projects in Norway: Summarising the first five years of a strategy to democratise the design process in working life". In: The Quality of Working Life Council: Working with the quality of working life. Leiden: Nijhoff. Ennals, R. and Gustavsen, B. ۱۹۹۸. Work organisation and Europe as a development coalition. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins. European Commission. ۱۹۹۷. Partnership for a new organisation of work. Brussels: European Commission, DG V. Green paper. Fricke, W. ۲۰۰۰. "Twenty five years of German research and development programs - Humanisation of Work/ Work and Technology". Concepts and Transformation, ۵(۱): ۱۳۳-۱۳۸. Gustavsen, B. ۱۹۹۳. "Creating productive structures: The role of research and development." In: Naschold, F., Cole, R., Gustavsen, B. and Beinum, H. van. Constructing the new industrial society. Assen: van Gorcum. Gustavsen, B. and Engelstad, P. H. ۱۹۸۶. "The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life". Human Relations ۳۹(۲): ۱۰۱-۱۱۶. Gustavsen, B., Finne, H. and Oscarsson, B. (eds.). ۲۰۰۱. Creating connectedness: The role of social research in innovation policy.

Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.Hansen, K. and Claussen, T. ۲۰۰۱. "The Rogaland module". In: Gustavsen, B., Finne, H. and Oscarsson, B. (eds.). Creating connectedness: The role of social research in innovation policy. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.Hanssen Bauer, J. ۲۰۰۱. „The Nordvestforum module“. In:Gustavsen, B., Finne, H. and Oscarsson, B. (eds.). Creating connectedness: The role of social research in innovation policy. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamims.Helling, J. Vaerldsmaesterna. Stockholm: Sellin.Lundvall, B. A. (Ed). ۱۹۹۲. National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning. London: Pinter.Weber, M. ۱۹۷۵. Roscher and Knies: The logical problems of historical economics. London: The Free Press.Womack, J. P., Jones, D. and Roos, D. ۱۹۹۰. The machine that changed the world. New York: Rawson

Asso*http://www.irandoc.ac.ir/data/E_J/vol۳/teleworking/new_forms.htm

محل کار خود را سازماندهی کنید

به نظر می رسد که یکی از خصوصیات افراد پر مشغله، برخورداری از دفترهای کار آشفته و شلوغ است. به مجرد این مطلب که محیط کار شما کثیف شود و اسناد و مدارک در هم ریخته شوند، کارهای شما عقب می افتند و نظم و انضباط اولیه را از دست خواهید داد. دلایل بسیار زیادی وجود دارند تا شما را قانع کنند که محل کار خود را مرتب نگه دارید. البته این امر تنها موجب دسترسی آسان شما به وسایل مورد نیازتان نمی شود، بلکه فواید بیشتر دیگری را نیز در بر دارد. تحقیقات نشان داده اند که محیط کار نامرتب و بی نظم بر روی عملکرد ذهنی افراد تاثیر منفی می گذارند. در چنین شرایطی شما مجبور می شوید تا بیشتر از حد لازم از توانایی های خود استفاده کنید، تا به واسطه آن بتوانید لیاقت و شایستگی خود را به دیگران اثبات نمایید. متأسفانه در نظر بسیاری از افراد، سازمان یافتگی دفتر کار ارزش زیادی ندارد. به راحتی می توانید در اطراف خود به افرادی را نام ببرید که تصور می کنند کنترل همه چیز را به عهده دارند، اما در واقع انسان های نامرتب و بی نظمی هستند. البته در این میان استثناهایی هم به چشم می خورند. به طور مثال برخی از افراد هستند که شلختگی آنها با چشمان غیر مسلح نیز به وضوح آشکار می باشد، اما این دسته از افراد از سیستم چیدمان شخصی خود را دنباله روی می کنند. ادامه مقاله را بخوانید تا با نکته های جالبی در مورد سازمان بخشیدن به محیط کار فعلی خود بیشتر آشنا شوید. از سیستمی پیروی کنید که برای شما مفید باشد آیا شما فردی هستید که توانایی به خاطر سپردن تاریخ ها را دارا می باشد؟ البته به خاطر سپردن روز دقیق مهم نیست، فقط حدود آن مورد نظر است؛ یا اینکه فردی هستید که بیشتر ترجیح می دهد بر طبق دسته بندی موارد مختلف کار خود را پیش برد؟ برای آن دسته از افرادی که به دسته بندی فکر می کنند، یک زونکن، پوشه و یا کلاسور، چاره کار است. با اتکا به این روش، این افراد به راحتی و تنها با یک نگاه سطحی به فهرست مطالب می توانند موضوع مورد نظر خود را پیدا کنند. عده دیگری از افراد نیز هستند که بر طبق اطلاعات زمانی سوژه ها را به خاطر می آورند. این دسته از افراد دسته بندی های ردیفی که به ترتیب از "الف" شروع شده باشد و به "ی" ختم گردد را ترجیح می دهند. موفقیت این افراد، زمانی تضمین میشود که بتوانند موضوعات خود را با پیروی از زمان دسته بندی کنند. آنها وقایع را بر اساس زمان و یا تاریخ وقوع آنها به خاطر می آورند و معمولاً در دسته بندی تحمل بیشتری نسبت به گروه اول از خود نشان می دهند. دلیل این امر کاملاً ساده و قابل فهم میباشد: زمانیکه پرونده های کاری بر روی میز شما چیده می شوند، قدیمی تر ها در جایگاه پایین تری قرار می گیرند. سعی نکنید خودتان را مجبور به پیروی کردن از روشی کنید که ذهنتان با آن هم خوانی

ندارد. به جای این کار، شایسته است که از سیستم سازماندهی طبیعی و ذهنی خود کمک بگیرید و در محیط کار همان سیستم را به کار بگیرید. در هر روز مقدار کمی از آن را انجام دهید در خلل فواصل زمانی روزانه، برای خود وقتی را در نظر بگیرید و در آن به تمیز کردن محیط اطراف خود بپردازید. اگر احساس می‌کردید چیزهایی به چشمتان می‌خورند که اصلاً ارزش نگاه داشتن را ندارند، می‌توانید آنها را در بایگانی بر طبق سیستم دسته بندی خود فایل بندی نمایید. اگر قسمت های کوچکی از این کار را به صورت روزانه انجام دهید، و در طی هر روز تنها چند دقیقه از وقت خود را به این کار اختصاص دهید، به این نتیجه می‌رسید که در فضایی آکنده از نظم کار می‌کنید و همچنین می‌توانید در آینده در وقت خود تا اندازه بسیار زیادی صرفه جویی کنید. صبح یا بعد از ظهر این کار را انجام دهید هر چند وقت یک بار دفتر کار شما نیاز به یک نظافت کلی پیدا می‌کند. شاید وسایل شما آنقدر بیش از اندازه روی هم انباشته شده باشند و یا آنقدر پرورده های دسته بندی نشده داشته باشید که برای مرتب کردن همه آنها نیاز به زیر مجموعه سازی هم پیدا کنید. هر کاری که انجام می‌دهید، فقط باید مطمئن باشید که به اندازه کافی بر روی آن وقت می‌گذارید. باید به این کار مانند سایر وظایف شغلی خود نگاه کنید. سعی کنید حداقل هر دو ماه یکبار یک بعد از ظهر و یا صبح را به طور کامل به انجام این کار اختصاص دهید؛ در اینجا باز هم باید تاکید کنیم که وقت کافی به این کار اختصاص دهید، چرا که این مطلب، امری نیست که بی حوصله و سرسری بخواهید آن را از سر خود از کنید. با این وجود باز هم در مرتب کردن های روزانه نیز می‌بایست سعی کنید تا فایل های مختلف را مجدداً چک کنید تا ببینید چیزی از قلم نیفتاده باشد و همه چیز در سر جای خود قرار گرفته باشد. موارد ضروری را در پوشه مخصوص به خود ذخیره کنید مواردی که زمان تحویل آنها نزدیک می‌شود را باید در یک بخش جداگانه ذخیره نمایید. آنها را در جایی بگذارید که در دسترسشان باشند. همیشه فضایی را برای موارد ضروری که ممکن است در آینده به آنها نیاز پیدا کنید، نیز در نظر بگیرید. این موارد باید از سایر مدارک جدا شوند و بر اساس "اولویت تحویل" دسته بندی گردند. تا کنون برای خود زیاد اتفاق افتاده است که زمان تحویل بسیاری از پروژه ها فرا رسیده، اما به این دلیل که باید زیاد دنبال آنها می‌گشتم و یا فقط صرفاً به دلیل فراموشی، از انجام آن امور عاجز ماندم. در صورت امکان از کپی های الکترونیکی استفاده کنید درصد زیادی از درهم ریختگی روی میز شما به دلیل تعدد میزان کاغذها و پوشه های متنوع ایجاد می‌شود. هر گاه که برایتان مقدور بود، از مردم بخواهید تا مدارک خود را برای شما از طریق پست الکترونیکی ارسال نمایند. سپس آنها را نامگذاری کنید و در فولدرهای جداگانه دسته بندی نمایید. موتورهای جستجوی اینترنتی از جمله **google** می‌توانند در این زمینه امکانات بی نظیری را در اختیار شما قرار دهند. اما به هر حال شما باید نسخه تمام پرونده های خود را بر روی دیسک سخت کامپیوتر داشته باشید. اگر تنها به سیستم های طبقه بندی اینترنتی اتکا کنید، کار خطرناک پ پر ریسکی را انجام داده اید، بنابراین بهتر است کمی وقت بگذارید و فایل های خود را بر روی رایانه شخصی سازماندهی کنید. اگر به اندازه کافی وقت در اختیار دارید، سعی کنید برخی از پرونده های خود را اسکن کرده و در کامپیوتر نگهداری کنید. شاید این کار برای برخی از افراد دیوانه کننده باشد، اما باید توجه کنید که این امر یکی از گام های ضروری به منظور رعایت نظم و ترتیب می‌باشد. از یک تقویم رومیزی استفاده کنید ممکن است برخی از افراد از خود سؤال کنند: در جایی که می‌توانند از تقویم های داخل رایانه شخصی خود استفاده کنند، چرا خود را به زحمت بیندازند و از تقویم رومیزی استفاده کنند؟ پاسخ سوال آنها این است که: تقویم رومیزی درست در مقابل چشمانتان قرار دارد. سعی کنید زمان دریافت هر پرونده و همچنین تاریخ تحویل آنها بر روی تقویم خود یادداشت نمایید. همچنان که به مرور زمان میزان پرونده های ضروری روی میز شما زیاد می‌شود، به راحتی می‌توانید به تقویم مراجعه کرده و با خیال راحت کلیه امور را انجام دهید. اگر زمان تحویل و کاری که باید انجام دهید، همواره در مقابل چشمانتان قرار گیرد، امکان فراموشی به صفر می‌رسد. بیشترین سود را از محیط کار خود ببرداز سیستمی استفاده کنید که مناسب شغل و خصوصیات فردیتان باشد و سعی کنید همیشه آنها را به مرحله اجرا نزدیک سازید. هر فردی به خوبی می‌داند که کدام روش در مورد او از بازده

بالا-تری برخوردار است. یک محیط کاری ساده و در عین حال سازمان یافته، می تواند به راحتی شما را به سمت تحقق اهدافتان رهنمون سازد و خلاقیت و لیاقت شما را تا حد بسیار زیادی افزایش دهد. فقط مشکل دنبال کردن یک چنین نظام هدفمند و منظمی است. * <http://www.birtak.com/archives/۱۶۲۹.php>

سازماندهی و مشارکت سازمانی، بهره‌وری

را افزایش می دهد بحث ارتقای بهره‌وری سازمانی بحث ارتقای بهره‌وری سازمانی که یکی از مباحث جدی و اساسی در حیطه سازمانها، ادارات و شرکتهای به شمار می‌رود در سایه سازماندهی و مشارکت وضعیت بهتری پیدا خواهد کرد. در مقاله زیر که به وسیله مجتبی ادیب‌زاده کارشناس مدیریت امور برق شاهرود تهیه و تنظیم شده است ارتقای بهره‌وری سازمانی در پناه سازماندهی و مشارکت مورد بررسی قرار گرفته است. عصری را که در آن بسر می‌بریم عصر سازمانها نیز نامیده‌اند. زمانه‌ای که انسانها از بدو تولد تا پایان زندگی در ارتباط متقابل با سازمانها هستند. مرزهای علم و دانش به سرعت در حال گسترش بوده و دایره شمول آن به تدریج تمامی وجوه زندگی مان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. شرایط خاص کشورمان مشابه در گذر از دوران سنتی و ورود به دوران نیمه صنعتی و صنعتی محدودیتهای منابع و تقاضاهای روزافزون و متنوع مانع از روزمرگی و اکتفا به روشها و رویه‌های قبلی کار و زندگی است. در چنین شرایطی این سوال مطرح است که آیا سازمانها به عنوان اساسی‌ترین ارکان اجرایی جوامع در تهیه و تامین نیازمندیهای مردم قادرند تا با ادامه اجرای سازوکارهای فعلی و قبلی پاسخگوی انتظارات مراجعان و مخاطبان باشند؟ یقیناً پاسخگویی به نیازمندیهای نو و شرایط جدید جامعه مستلزم نوعی دگرگونی و اعمال تحولات اساسی در سازمانها است. از آنجا که تغییرات و اصلاحات مورد نیاز نیازمند تجدیدنظر در ارزشها، ادراکات و الگوهای فکری ثابت شده قبلی است لذا تغییر رویکردها و نگرشهای حاکم از خود محوری، مدیر محوری و تفکرات حفظ ساختارها و جایگاهها به سمت و سوی حفظ و تقویت حقوق، منزلت و کرامت کارکنان، مراجعان و مخاطبان و تغییر ساختارها بر این اساس و اتخاذ مدیریتهای فرایندی در سازمانها از اساسی‌ترین راهکارهایی است که به تدریج در سازمانها بکار گرفته می‌شوند. چنانچه در سازمان محل کار خود یا محدوده کاری، پیش‌بینی‌ها، تمهیدات و برنامه‌های لازم و کافی به منظور هماهنگی با شرایط جدید را نداشته باشیم نمی‌توانیم به آینده کاری خود امیدوار باشیم و بزودی رقبا ما را از صحنه بیرون خواهند کرد و چنانچه از امتیاز انحصار استفاده می‌کنیم نباید در بستر راحت آن بیاسیم. بخش عمده‌ای از خدمات ارائه‌شده به جامعه در حال حاضر به وسیله سازمانهای دولتی یا وابسته به مردم ارائه می‌شود که سهم قابل توجهی از بودجه کل کشور را به خود اختصاص می‌دهند و سیاستهای کلان سالهای اخیر دولتمردان مبنی بر کوچک‌سازی حجم دولت و برون‌سپاری کارهای اجرایی و تقویت وجه نظارتی دستگاههای اجرایی از رویکردهای ایجاد بسترهای مناسب افزایش بهره‌وری، کارایی و چالاکی سازمان شناخته می‌شوند. اگرچه بخشی از وقت مدیران و تصمیم سازان سازمانی به شناسایی و چگونگی نحوه واگذاری بخشهای قابل واگذاری از فعالیتهای به بخش موسوم به خصوصی اختصاص می‌یابد اما به نظر می‌رسد به این نکته اساسی توجه کافی نمی‌شود که چنانچه در صدد واگذاری برخی کارها یا فعالیتهای سازمانی هستیم ابتدا بهتر است تا آن واحدها را به نوعی سروسامان داده و به سطح مناسب و قابل قبولی از کارایی رسانیده تا مالکان یا مدیران جدید از ابتدا با مشکلات اساسی مواجه نباشند. به طور یقین مدیران و دست‌اندرکاران اصلی که سالها با بخشهای مختلف سازمان از جمله واحدها یا بخشهای قابل واگذاری سروکار داشته‌اند بهتر در جریان گردش کارها و نواقص احتمالی بوده یا می‌توانند باشند. وجود چالش در واحدها یا فعالیتهای در شرف واگذاری از احتمال آنکه سرمایه و انرژی مالکان یا مدیران جدید را به بیراهه هدایت کند یک مساله مهم بوده و سردرگمی مخاطبان سازمانی را سبب می‌شود. بیان انتظارات، محدودیتهای و نارسائیهای احتمالی سازمان و یا سیاستهای کلی به وسیله مدیران سازمانها و درخواست

همفکری و مشارکت از کارکنان بهیچوجه از اقتدار مدیران و سازمان‌ها نکاسته بلکه عموم کارکنان را با حقایق آشنا و برخی را به تفکر و چاره‌جویی هدایت کرده که منافع سرشاری برای سازمان و کارکنان و مخاطبان خواهد داشت. همچنین استفاده مناسب‌تر از ظرفیتها و قابلیت‌های نهاده‌های سازمانی به ویژه نهاده‌های انسانی در شناسایی، رفع و محو نواقص احتمالی قبل از واگذاری موجبات تداوم تسهیل در فرایندهای کاری را فراهم ساخته که در نهایت بالندگی و بهسازی سازمان، رضایتمندی ارباب رجوع و افزایش سطح مصالح و درآمدهای ملی را دربر خواهد داشت. منبع: سایت آفتاب

سازماندهی منابع اینترنتی: چالش‌ها و ضرورت‌ها

ابراهیم مختاری نبی

مقدمه‌عصر حاضر که دوره پیشرفت سرسام آور فناوری بالاخص فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی است کمتر حرفه‌ای را می‌بینیم که فناوری رنگ تازه‌ای به آن نداده و یا تغییر و تحول ایجاد نکرده باشد. علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی نیز همپای دیگر علوم نه تنها از این پیشرفت‌ها مصون نمانده است بلکه خود نیز به عنوان یکی از تجلی‌گاه‌های عمده فناوری‌های جدید ارتباطی و اطلاعاتی از جمله اینترنت می‌باشد. در اولین سال‌های ظهور اینترنت در کتابخانه‌ها به هیچ وجه گمان این همه تاثیرات عمیق این فناوری جدید بر کارکردهای کتابخانه نمی‌رفت. امروزه کتابداران با چالش‌های جدیدی در حرفه خود روبرو هستند، از جمله حوزه فهرست‌نویسی و سازماندهی از اینترنت بسیار تاثیر پذیرفته است و از آنجائیکه خود اینترنت نیز به عنوان یک محمل اطلاعاتی جدید است و از طرفی دیگر حجم روز افزون منابع اطلاعاتی موجود در اینترنت در حال افزایش است، باعث گشته است که کتابداران را در پی یافتن راه‌های بهتر و مطمئن‌تر جهت کسب اطلاعات دقیق‌تر، مفیدتر و سریع‌تر از این محیط جدید، به تکاپو و تلاش وادارد. کتابداران با توجه به ضعف اینترنت در سازماندهی منابع اطلاعاتی در تلاش هستند که روش‌های مناسبی را برای این امر پیدا کنند و در این میان کشورهای مؤفق‌ترند که آهنگ ورود اینترنت به کتابخانه‌هایشان زودتر بوده است و لذا با مشکلات آنها آشنا شده‌اند. سازماندهی و کارکردهای آن سازماندهی منابع دانش از ارکان اساسی علم کتابداری است و پیشینه آن به قدمت خود انسان و تاریخ علم است، چرا که بدون استفاده از یک روش متناسب علمی و منطقی و نظم عالی نمی‌توان به راحتی به منابع اطلاعاتی دسترسی پیدا کرد. هدف عمده و اساسی فهرست‌نویسی، سازمان‌دادن به مجموعه مواد و منابع کتابخانه است تا از آن راه بتوان کتاب‌های مورد نیاز را از مجموعه موجود سریع‌تر بازیابی کرد (فتاحی، ۱۳۷۷، ۳۲). همان‌طور که از تعریف فوق مستفاد می‌شود هدف عمده فهرست‌نویسی، سازمان‌دادن به مجموعه مواد و منابع است و حال فرقی نمی‌کند که این مواد و منابع در چه محمل و محیطی باشند. سازمان‌دادن به منابع چه چاپی و چه الکترونیکی از اهم وظایف و کارکردهای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی است. به‌طور کل کارکردهایی که از فهرست و فهرست‌نویسی انتظار می‌رود به شرح زیر است: ۱- فهرست کاربران را از وجود انواع مواد و منابع خبردار می‌کند (شناسایی). ۲- در انتخاب دقیق منابع و جستجوی منابع مناسب به کاربران کمک می‌کند. به کمک تمام اطلاعات موجود در فهرست، کاربران می‌توانند به اطلاعات مورد نظر از طریق نقاط دسترسی گوناگون دست یابند (گزینش و دسترسی). ۳- با استفاده از کدها و استانداردها امکان بازیابی و ذخیره یکپارچه اطلاعات برای همگان فراهم می‌شود (بازیابی). بصورت دقیق‌تر، هدف فهرست‌نویسی، تهیه شناسنامه برای مجموعه منابع کتابخانه (اعم از کتاب و دیگر شکل‌های منابع) است، به شکلی که مورد نیاز مراجعه‌کننده است و موجب شناسایی بهتر و کامل‌تر اثر می‌شود (فتاحی، ۱۳۷۷، ۳۳-۳۲). روند فهرست‌نویسی در نقش پالایه‌ای برای زدودن اطلاعات زاید عمل می‌کند (پورسرباز، ۱۳۷۸، ۱۳۵). در حقیقت وظیفه اصلی فهرست‌نویسی، جدا نمودن اطلاعات شاخصی است که بدان وسیله یک سند شناسایی و بازیابی می‌شود و این نیاز چه در محیط‌های چاپی و چه در محیط وب و اینترنت بسیار ملموس است و با توجه به اینکه سازماندهی منابع دانش و اطلاعات از وظایف اولیه

و بنیادین کتابداران می باشد، لذا شایسته است که کتابداران و فهرست‌نویسان در جهت سازماندهی محمل های جدید اطلاعاتی که روز بروز در حال افزایش است نهایت کوشش و دقت را به عمل آورند. اینترنت اینترنت به مثابه پدیده ای اطلاعاتی مدام در حال تغییر و توسعه است. این شبکه که از آن به شبکه شبکه ها نیز تعبیر می شود، حرفه کتابداری را با حجم عظیمی از اطلاعات الکترونیکی مواجه ساخته است و در نتیجه بر آن نیز اثر گذاشته است. اطلاعات موجود در این شبکه از بهترین ابزارهای بهبود کیفیت کار کتابخانه ها محسوب می شود. این پهنه عظیم اطلاعات خود با مشکلی بزرگ تر به نام سازماندهی اینترنت روبرو است، که در صورت عدم سازماندهی نمی توان کارآیی مفید کتابدارانه را از آن انتظار داشت. مزایای اینترنت ابتدا به اهداف و کارکردهای اینترنت می پردازیم: ۱- تولید اطلاعات: اینترنت یکی از نوین ترین ابزارهای توسعه و پیشرفت علوم است و در سایه وجود همین اینترنت علوم جدیدی متولد شدند و برغنائی علوم دیگر نظیر ارتباطات و اطلاع رسانی و علوم رایانه افزوده شد و خود نیز وسیله ای در جهت تولید اطلاعات شد. ۲- سازماندهی اطلاعات: که این مهم به خوبی و یکپارچه رعایت نشده است و هر سایت و موتور کاوش دارای الگوریتم خاص خود است. بعلاوه وجود میلیون ها سایت نیاز به سازماندهی دارند تا جستجو و بازیابی در اینترنت را با اهداف کتابدارانه تطبیق دهند. ۳- اشاعه اطلاعات: اینترنت به عنوان یک رسانه ارتباطی و محمل اطلاعاتی جدید کار اشاعه اطلاعات را به صورت همه گیر و جهانی بر عهده دارد. مشکلات جستجو و بازیابی اطلاعات در اینترنت به طور کلی مشکلات جستجو و بازیابی اینترنت ناشی از چهار عامل عمده است: ۱- عدم کنترل برنوع و سطح حجم عظیم اطلاعات وارده ۲- عدم ثبات در سایت ها و صفحات و مدارات الکترونیکی ۳- عدم استفاده از روش ها و راهبردهای مرسوم برای سازماندهی اطلاعات ۴- گونه گونی موتورهای جستجو از نظر مکانیسم های نمایه سازی، جستجو و بازیابی اطلاعات (فتاحی، ۱۳۷۸، ۲۲-۱).

محیط جدید و چالش های فرا روی آن سازماندهی اطلاعات از ارکان اساسی محیط علمی به شمار می آید چرا که بدون وجود نظم و ترتیب، دستیابی به منابع اطلاعاتی با هزینه زمانی و اقتصادی گزافی صورت می گیرد. در طول تاریخ کتابداری محیط ها و دوره های متفاوتی را شاهد بوده ایم که در هر یک برای دستیابی به اطلاعات، سازماندهی اطلاعات وجود داشته است و پیوسته سیر تکاملی خود را ادامه می دهد. از آغاز نیمه دوم قرن بیستم تحولات بسیاری در زمینه کتابداری و علی الخصوص سازماندهی روی داده است. یکی از این تحولات، ظهور پدیده اینترنت است که تاثیرات شگرفی بر کتابداری و من جمله سازماندهی گذارده است. این تاثیرات تقریباً دو جانبه بوده است، از سویی اینترنت خود امکانات و تسهیلات زیادی جهت سازماندهی اطلاعات فراروی کتابداران می گذارد و از طرفی خود نیز تحت تاثیر روش های سازماندهی مرسوم در کتابداری است. البته باید متذکر شد که در این محیط جدید نیز سازماندهی مبتنی بر دستاوردهای کتابداران می تواند باشد. یکی دیگر از تحولات در ارتباط با سازماندهی همزمان با توسعه اینترنت، تغییر فهرست های کتابخانه است. ظهور شبکه جهانی وب افق های جدیدی را به منظور دسترسی کارآمد به فهرست پیوسته کتابخانه ها، نمایان ساخته است. قابلیت های فرامتنی و چند رسانه های وب در ارایه اطلاعات، مفهوم فهرست پیوسته همگانی را متحول ساخته است. گذار از فهرست های مبتنی بر متن، به فهرست های پیوسته در محیط وب، تحولی است که امروزه شاهد تحقق آن در بسیاری از کتابخانه های ملی، عمومی، دانشگاهی و غیره سراسر جهان هستیم (کوشا، ۱۳۷۹، ۱۸۹-۱۶۱).

روند رو به رشد ورود منابع اطلاعاتی در اینترنت و مشکلات بازیابی اطلاعات با هدفی علمی و کتابدارانه از بین این گستره عظیم اطلاعات، باعث تکاپوی فهرست‌نویسان برای تدوین اصولی مبتنی بر اصول و قواعد فهرست‌نویسی منابع چاپی برای منابع اینترنتی شده است. چرمانیج اینترنتی فهرست‌نویسی می شوند؟ مشکلات جستجو و بازیابی و راهکارهای کنونی موتورهای کاوش در ذخیره و بازیابی اطلاعات پاسخگوی کاربران نیست و در اینجا است که توانائیهای متخصصان کتابداری و اطلاع رسانی که حاصل سیر تکامل اصول و قواعد سازماندهی در طول چندین قرن است، می تواند راهگشای این مشکل باشد و ایجاد روش های کاربرگرا چه در پایگاه های اطلاعاتی دستی و چه در پایگاه های اطلاعاتی رایانه ای که حاصل تلاش کتابداران بوده است، گواه این

مدعاست. یکی از هدف های اصلی فهرست، دسترس پذیر ساختن اطلاعاتا مورد نیاز کاربران است، حال فرقی نمی کند که منابع از کجا وارد شده اند و چگونه و در کجا ذخیره شده باشند. نظر ما در مورد فهرست های کتابخانه ای در حال تغییر است. فهرست کتابخانه ها دیگر تنها سیاهه ای از منابعی که به طور فیزیکی در کتابخانه مادسترس پذیر باشند نیست، بلکه فهرست کمک می کند منابع مفید در هر کجا که باشند بازیابی می شوند. و فهرست نویسی منابع اینترنتی نیز بر این هدف استوار است. اما ضرورت هایی که در فهرست نویسی منابع اینترنتی دخیلند عبارتند از: ۱. وجود مسایل و مشکلات جستجو و بازیابی اطلاعات در اینترنت از طریق موتورهای کاوش ۲. توانائی ها و مزایای فهرست های کتابخانه ای در سازماندهی اطلاعات و حل مشکلات جستجو و بازیابی اطلاعات. ۳. امکان فراهم آوری دسترسی به منابع ارزشمندی که به طور روزافزون به اینترنت افزوده می شود و کتابخانه ها هزینه کمی برای تهیه آن می پردازد. ۴. ایجاد و گسترش کتابخانه های دیجیتال، با وجود آمدن این نوع از کتابخانه ها قطعا نیاز به سازماندهی و ایجاد راهکارهای مناسب بازیابی منابع یکی از ملزومات آن خواهد بود (حاجی زین العابدینی، ۱۳۸۱). کمتر موتور جستجویی را در اینترنت می توان یافت که بر اساس اصول سازماندهی و نمایه سازی که حداقل در طول سده اخیر در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی مورد استفاده هستند، طراحی شده باشند. به جای فهرست نویسان کار سازماندهی اطلاعات در اینترنت برعهده موتورهای جست و جو است که هریک به شیوه ای متفاوت و بدون استفاده از رویکردهای کتابدارانه به شناسایی و نمایه سازی منابع اطلاعاتی می پردازند. برخی مشکلات در زمینه فهرست نویسی منابع اینترنتی ۱. دشواری بیش از حد و حتی عدم قابلیت بررسی فیزیکی و تورق در منابع اینترنتی، یکی از مشکلاتی است که همواره فهرست نویسان را می آزارد و آنها را در زمینه فهرست نویسی کامل و شناسایی آن به دیگران با معضلات عدیده ای روبرو می کند. ۲. عدم ثبات در منابع اینترنتی: محیط شبکه اینترنت، به دلیل اینکه دارای قابلیت بسیار بالایی در حک و اصلاح منابع و حتی تغییر کلی آن دارد، باعث شده است که نتوان یک ویژگی ثابت برای منابع اینترنتی در طول زمان تعیین کرد و در نتیجه باعث می شود که پایگاه های کتابشناختی مدام در حال تغییر باشند که اگر چنین شود طبق پیش بینی بانرجی [۱] در نتیجه یادداشت ها و نقاط دستیابی اضافی که به علت تغییرات در منابع اینترنتی رخ می دهد، پیشینه های پایگاه بسیار طولانی شده و مختصر و مفید بودن خود را از دست خواهند داد. ۳. حذف منابع اینترنتی: هیچ نظمی در ورود اطلاعات و منابع به اینترنت وجود ندارد و منابع اینترنتی ممکن است به علت مشکلات چندی که بر عرضه کنندگان این منابع پیش می آید، کلا- فعالیت آنها در عرصه اینترنت را کد شود و در نتیجه فهرست نویسی منابع اینترنتی گوناگون با فرض این احتمال در آینده مشکلاتی از قبیل عدم بازیابی را در پی خواهد داشت. ۴. فهرست نویسی بنیادی، نیاز اصلی منابع اینترنتی: اینترنت خود دنیایی است که هر چه بدان وارد می شود باید دارای شناسنامه ای باشد که این همان فهرست نویسی بنیادی برای منابع اینترنتی است، اما آیا برآستی امکان فهرست نویسی بنیادی برای همه منابع اینترنتی وجود دارد؟ مطمئنا جواب منفی است و به طور قطع نمی توان همگی آنها را فهرست نویسی بنیادی نمود. اما نکته ای که حایز اهمیت است اینست که اگر برای غلبه بر مشکلات فهرست نویسی اینترنتی به خصوص از سوی کتابداران تصمیمی اتخاذ نشود، نتیجه آن بازیابی زیاد و نامربوط اطلاعات در اینترنت خواهد بود چرا که روند افزایش منابع اینترنتی خیره کننده است و همه چیز را می توان در آن به صورت درهم و برهم پیدا نمود. ابزارهای کاوش در اینترنت همچون یک مغازه سمساری است که همه چیز در آن یافت می شود. اینترنت پدیده ای بی شکل و قواره است. یک فرد بی تجربه می تواند ساعت های مدیدی غرق در جستجوی بی فایده در اینترنت شود، حتی جستجوهایی که با منطق کافی شروع شوند ممکن است در فضای نامتناهی شبکه گم شوند. از نظر او چنانچه کتابداراگر بخواهد از مخاطرات شبکه در امان باشد برداشتن سه گام ضروری است: ۱) باید راه های مشخص برای دسترسی وجود داشته باشد که امکان اشتباه کردن و از دست دادن زمان را کاهش دهد. ۲) باید دانش کافی در حوزه های مورد علاقه فردی که به جستجو می پردازد، وجود داشته باشد. ۳) باید نسبت به افزوده ها و روش های جدید جستجو در اینترنت هوشیاری مستمر وجود داشته باشد)

کتر[۲]، ۱۳۷۸، ۱۰۴-۷۷). با توجه به نقل قول مذکور چگونه می توان در شرایط فعلی از اینترنت برای جستجوی اطلاعات استفاده کرد. برای کاوش و جستجو در اینترنت ابزارهایی وجود دارند که موتورهای جستجو نام دارند. این موتورهای جستجو نرم افزارهای کاربرد محیط وب هستند که برای جستجوی انواع منابع اطلاعاتی موجود در اینترنت طراحی شده اند و با نمایه سازی منابع اطلاعاتی امکان جستجو در منابع اینترنت را ایجاد می کنند. امکانات و ویژگی های موتورهای جستجو در منابعی نظیر سرچ انجین واچ[۳] همیشه زیر نظر است و با معیارهایی همچون روش های مجموعه سازی، شیوه های نمایه سازی، چکیده نویسی و تسهیلات نمایش مورد بررسی قرار می گیرد. نمایه سازی اساس کار موتورهای جستجو در رتبه بندی نتایج و ترکیب منطقی واژه ها برای بازیابی اطلاعات در اینترنت را تشکیل می دهد که در هر موتوری این وظیفه بر عهده بخشی به نام عنکبوت وب[۴] یا خزنده وب[۵] است که مدام کار مرور وب و بازدید از سایت ها را برعهده دارد و آنها را به موتور جستجو انتقال می دهد که حاصل آن نتایج بازیابی موتور کاوش است که نمایش داده می شود. معایب موتورهای کاوش حجم گسترده و روزافزون منابع و سایت های اینترنتی این مشکل را به وجود می آورد که حتی قویترین موتورهای جستجو نیز نتوانند تمامی وب را نمایه سازی کنند. مشکلات عمده جستجو و بازیابی در موتورهای کاوش بدین قرارند: ۱- میزان بازیابی ها زیاد است. ۲- منابع بازیابی شده تکراری بسیار زیادند. ۳- اغلب جستجوها کم ربط یا نامرتب هستند. ۴- در نمایه سازی از زبان طبیعی استفاده می کنند و در نتیجه مهارت واژگانی ندارند. ۵- در موتورهای مختلف نتایج بسیار متفاوتی در بازیابی ها دیده می شوند. ۶- عدم وجود اطلاعات کافی در مدخل های بازیابی شده. ۷- عدم بازیابی بسیاری از منابع ارزشمند به علت قرار گرفتن در وب پنهان. اما باز با این حال باید گفت در حالی که منابع اینترنت به صورت یکپارچه سازماندهی نشده اند، تنها مسیر ممکن و درست برای بازیابی اطلاعات مطلوب همین موتورهای کاوش هستند. استفاده از روش های ابر داده[۶] در سازماندهی اطلاعات و معرفی برخی از آنها رشد و گسترش شتابناک منابع اطلاعاتی در اینترنت و بویژه پس از شروع کار وب با قابلیت های بی نظیر آن ضرورت وجود عناصر داده های فرانگر و گسترده را برای سازماندهی، جستجو و بازیابی سریع تر، موثر و نظام یافته تر منابع اطلاعاتی شبکه به اثبات رساند که از جمله این عناصر ابر داده است. تعریفی که هایپکینز[۷] (۱۹۸۸) از ابر داده، داده است این چنین است "اطلاعات فهرست گونه که برای شناسایی توصیف و مکان یابی منابع الکترونیکی شبکه مورد استفاده قرار می گیرد." با توجه به این تعریف، ابر داده در واقع نوعی روش و ابزار برای فهرست نویسی، سازماندهی و بازیابی منابع الکترونیکی در شبکه اینترنت است و کاربرد اصطلاح جدید نیز برای ایجاد تمایز میان روش های جدید سازماندهی منابع اطلاعاتی الکترونیکی با روش های متداول و سنتی فهرست نویسی و سازماندهی اطلاعات است که صرفا در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی مورد استفاده قرار می گرفت (شیری، ۱۳۷۹، ۱۲۶). ویژگی های ابر داده ها مبنای کاربرد ابر داده، جستجو، یافتن، مستند سازی، ارزشیابی و گزینش منابع شبکه ای است که موجب افزایش دقت بازیابی منابع شبکه ای می شود (هاکالا[۸]، ۱۹۹۷). و اما اهم ویژگی ها و کاربردهای ابر داده این چنین است: ۱- مدیریت بر حجم گسترده ای از اطلاعات در شبکه ۲- نمایه سازی انواع گسترده ای از اطلاعات در شبکه ۳- آسان سازی جستجو و بازیابی اطلاعات در شبکه و جامعیت در بازیابی ۴- تطبیق، اشتراک، یکپارچه سازی و استفاده مجدد از انواع اطلاعات در محیط شبکه ۵- نظارت بر دسترسی به اطلاعات. ابر داده نه تنها به جستجو و بازیابی موثر منابع اطلاعاتی ناهمگن می پردازد، بلکه اطلاعاتی را که دسترسی بدان ها محدود است برای شیوه و نوع استفاده کاربران مدیریت می کند (خو[۹]، ۱۹۹۷). تاکنون برای ابر داده قالب ها و استانداردهای گوناگونی به وجود آمده است که از مهمترین آنها می توان به (۱) قالب ابر داده ای دوبلین کور[۱۰] (۲) قالب مارک ۳ (۳) قالب یو. اس. مارک ۴ (۴) قالب ابر داده طرح کد گذاری متن[۱۱] (۵) قالب ابر داده ای خدمات مکان یابی اطلاعات دولتی[۱۲] اشاره کرد. از میان قالب های فوق الذکر، قالب دوبلین کور که به منزله یک استاندارد جامع توسط او. سی. ال. سی[۱۳] تدوین یافته است از اعتبار و جامعیت بیشتری برخوردار است، به همین دلیل، این استاندارد مورد پذیرش بسیاری از کتابخانه ها و مراکز

فهرست‌نویسی قرار گرفته و مبنای کار سازماندهی منابع اینترنتی واقع شده است (چپسیوک [۱۴]، ۱۹۹۹، ۴۵۵). این قالب دارای مجموعه عناصری ابر داده ای است که به این ترتیب هستند: ۱- عنوان ۲- پدید آورنده ۳- موضوع ۴- توصیف ۵- ناشر ۶- همکار ۷- تاریخ ۸- نوع منبع ۹- قالب ۱۰- شناسگر ۱۱- منبع ۱۲- زبان ۱۳- ارتباط یا رابطه ۱۴- پوشش ۱۵- حقوق. نتیجه گیری ظهور اینترنت چالش‌های جدیدی را به خود به وجود آورده است و تاثیرات عدیده ای بر علوم و فنون مختلف گذارده است و یکی از عرصه‌هایی که به شدت از اینترنت تاثیر پذیرفته است عرصه اطلاعات و اطلاع رسانی است و در آینده باید شاهد باشیم که کل جریان داد و ستد اطلاعات از طریق اینترنت انجام خواهد گرفت. ظهور محیط‌های الکترونیکی جدید و منابع الکترونیکی مختلف، ضرورت الگوها، روش‌ها، استانداردها و ابزارهای جدیدی را برای ذخیره، سازماندهی و بازیابی آنها مخصوصاً منابع اینترنتی را می‌طلبد. با توجه به اینکه اینترنت خود دنیای بسیار آشفته ای است و از طرفی دیگر امکانات فعلی موجود در اینترنت برای جستجو و بازیابی اطلاعات دارای نارسائی‌های عدیده ای هستند، لازم است که کتابداران و اطلاع رسانی که سال‌هاست با عنوان سازماندهندگان منابع اطلاعاتی چاپی شناخته شده‌اند، با ابزارهای جدید سازماندهی منابع اینترنتی آشنا شوند و این دنیای بی‌نظم و آشفته موجود در اینترنت را نظم ببخشند و کارکردهای اینترنت را به حد اعلا که همان اشاعه اطلاعات در شکل صحیح است، به نحو مطلوب، با دقت هر چه تمام‌تر در زمان مناسب و با هزینه مطلوب به انجام برسانند. برای این کار ابزارهای چندی وجود دارد که موتورهای کاوش اینترنت یکی از آنهاست و استانداردها و الگوهای نیز وجود دارند که حاصل کار کتابداران است که ا ز مهمترین آنها استفاده از روش‌های ابر داده، در جهت سازماندهی منابع اینترنتی است. نکته اصلی و پراهمیت آنست که چنانچه هرچه سریعتر چاره‌ای به ویژه از سوی کتابداران برای مشکل سازماندهی اطلاعات در اینترنت اندیشیده نشود، با افزوده شدن حجم عظیم و روزافزون اطلاعات به آن نتایجی جز بازیابی زیاد و نامربوط نخواهد داشت. پانوشتها: [۱]. [۲] Banerjee. Metadata [۷]. web crawler [۶]. web spider [۵]. http://searchenginewatch.com [۴]. Katz [۳]. [۱۲] Text Encoding Initiative. [۱۱] Dublin Core Metadata Format. [۱۰] Xu. [۹] Hakala. [۸] Hopkins. [۱۳] Government Information Locator Services. [۱۴] O.C.L.C. Chepesiuk. [۱۳۷۸] اکبر. "فهرست‌نویسی و رده بندی منابع الکترونیکی: چیره دستی‌های کهنه در محیطی نو، " کتابداری و اطلاع رسانی، ۲، ۴، ۱۳۵. حاجی زین العابدینی، محسن. "۱۳۸۱"، فهرست‌نویسی و رده بندی منابع اینترنتی: استفاده از چیره دستی‌های گذشته، " پایان نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی پزشکی، دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی، دانشگاه علوم پزشکی ایران. شیری، علی اصغر. "۱۳۷۹" ابر داده‌ها و تاثیر آن بر فهرست‌های ماشین خوان، "....مجموعه مقالات همایش کاربرد و توسعه فهرست‌های رایانه ای در کتابخانه‌های ایران، ۲۷ و ۲۸ آبان ۱۳۷۸، به کوشش رحمت الله فتاحی، دانشگاه فردوسی مشهد، مرکز اطلاع رسانی و خدمات علمی وزارت جهاد سازندگی، ۲۴۸-۱۲۵. فتاحی، رحمت الله. ۱۳۷۸، "بلیشوی اینترنت: گفتاری درباره مشکلات سازماندهی، جستجو، و بازیابی اطلاعات در وب جهانگستر، " کتابداری و اطلاع رسانی، ۲، ۶، ۲۲-۱. _____.

"۱۳۸۰"، چالش‌های سازماندهی منابع دانش در آغاز قرن بیست و یکم با نگاهی به دانش فهرست‌نویسی در ایران، " فصلنامه کتاب، ۱۲، ۴، ۸۳-۵۹. _____، ۱۳۷۷، فهرست‌نویسی: اصول و روش‌ها، مشهد، دانشگاه فردوسی. کتر، ویلیام. ۱۳۷۸ "اینترنت و خدمات مرجع، " ترجمه سعید رضایی شریف آبادی، کتابداری و اطلاع رسانی، ۲، ۱۰۴-۷۷. کوشا، کیوان. ۱۳۷۹ "فهرست‌های همگانی و شبکه جهانی وبک بررسی امکانات فهرست پیوسته کتابخانه‌های ملی در محیط وب، " مجموعه مقالات همایش کاربرد و توسعه فهرست‌های رایانه ای در کتابخانه‌های ایران، ۲۷ و ۲۸ آبان ۱۳۷۸، به کوشش رحمت الله فتاحی، دانشگاه فردوسی مشهد، مرکز اطلاع رسانی و خدمات علمی وزارت جهاد سازندگی، ۱۸۹-۱۶۱. Chepesiuk, Rou. ۱۹۹۹, " Organizing the Internet: the " Core" of the Challenge", American Libraries, ۳۶(۳/۴): ۴۵۵-۴۶۰. Hakala, Juha.

۱۹۹۷, Dublin Core Metadata Element Set and its Applications. [On-line available from] Hopkins, Allen. ۱۹۹۸, UNIMARC and Metadata: Dublin Core. [On-line available from] Xu, [Amenda. ۱۹۹۷, Matadata Conversion and the Library OPAC. [On-line available from

اصول سازماندهی مدیریت بحران با رویکرد خطرپذیری

سیلابدشت در مدیریت سیلاب نعمت‌الله حسنی ۱، پیمان کلبعلیان ۲، صادق پرتانی ۳، علیرضا احمدی ۴ -۱ رئیس مرکز مطالعات بحران‌های طبیعی در صنعت و عضو هیئت علمی دانشگاه صنعت آب و برق ۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی عمران، دانشگاه علم و صنعت ایران ۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی عمران، دانشگاه تربیت مدرس ۴- کارشناس مرکز مطالعات بحران‌های طبیعی چکیده‌بلاهای طبیعی، حوادث فاجعه‌باری هستند که با صدمات و خسارات گسترده همراه می‌باشند. هنگام بروز فاجعه عوامل تهدید کننده جان و مال انسان چهره نمایان‌تری به خود می‌گیرند و قربانی شدن تعدادی از انسان‌های بی‌گناه، اجتناب‌ناپذیر است. در این مواقع باید تمام تمهیدات لازم را به کار گرفت تا از احتمال گسترش دامنه فاجعه و ویرانی بیشتر جلوگیری شود. بنابراین لازم است برای پیش‌بینی و شناسایی اثر حوادث و آسیب‌های مختلف و برقراری ضابطه و چارچوبی برای خنثی سازی یا حداقل کاهش این اثرات، تلاش گسترده‌ای به عمل آید و آنچه که به عنوان برنامه مقابله با فاجعه شامل مشکلات و نیازهای چنین اقدامی تاکنون تنظیم و تدوین شده است، صرفاً پاره‌ای از فرآیند گسترده و همه جانبه مقابله با بحران است. هدفی که از این مقاله دنبال می‌گردد تشریح آنچه که معمولاً هنگام وقوع فاجعه روی می‌دهد و مشکلاتی که بر اثر بروز فاجعه گریبانگیر مردم می‌شود و ارائه شیوه‌هایی برای سازماندهی و هماهنگ کردن فعالیت‌ها به منظور حل این مشکلات است. در این مقاله ابتدا فراهایی از اصول اساسی مدیریت بحران بیان شده و در ادامه مجموعه‌ای از اصول آمادگی در برابر حوادث و نیازهای ویژه مدیریت بحران به همراه برنامه عملی برای انجام وظایف مدیریت بحران پیشنهاد می‌شود. در پایان با در نظر گرفتن سیل به عنوان یکی از بلاهای طبیعی و به منظور سازماندهی مدیریت بحران در این زمینه به تحلیل اصول مرتبط با مدیریت سیلاب از قبیل ارزیابی خسارات، تحلیل ریسک، برنامه‌ریزی قانونمند، بازسازی بعد از وقوع سیل و ... پرداخته شده است. در این راستا مؤلفه‌های اساسی سامانه‌های مدیریتی کنترل سیلاب در محدوده‌های با خطرپذیری بالا- در دوره‌های مختلف پیش‌بینی، پیشگیری، دفع و رفع آثار حادثه در قالب اقدامات آموزش، اطلاع‌رسانی و فرهنگ‌سازی در جامعه هدف ناحیه اثرپذیر مورد تحلیل جامع مکانی و زمانی شده و کارآیی و راندمان هر یک با همپوشانی با کاربری اراضی مربوط مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است. عوامل مؤثر هیدرولیکی و مورفولوژیکی هر ناحیه از سیلابدشت تعیین کننده روند زمانی و مکانی مدیریت سیلاب و اقدامات اولیه و ثانویه مدیریت مؤثر بحران در سیلابدشت است. مطالعات فوق بر روی رودخانه سیمینه‌رود مورد مطالعه و واسنجی قرار گرفته است و راهکارهای متناسب بررسی و معرفی شده است. کلمات کلیدی: مدیریت بحران، سازماندهی، مدیریت سیلابدشت، فرهنگ‌سازی و اطلاع‌رسانی، آموزش و تحلیل ریسک ۱- مقدمه آمادگی در برابر حوادث- حتی در صورت نسبی و در حد تشریفات- می‌تواند در صورت بروز فاجعه شرایط متفاوتی ایجاد کند، برای حفظ آمادگی باید از تمام وقایعی که هنگام بروز فاجعه روی می‌دهد، درک صحیح و کاملی داشته باشیم. مدیران بحران و کسانی که به نحوی درگیر با مسائل مقابله با حوادث غیر مترقبه اند، مجبور نیستند که از صفر شروع کنند. هر چند فاجعه یک رویداد ناگوار غیر عادی است اما در هر صورت جوامع بشری با گونه‌های مختلف آن برخورد کرده اند و ساکنین مناطق آسیب دیده به شکلی خود را با وضعیت بحرانی سازگار می‌کنند. فاجعه در هر شکلی و آمادگی مردم در هر سطحی که باشد، بالاخره راهی برای سازگاری با محیط وجود دارد. اگر به فکر سازماندهی مدیریت بحران هستیم، نخست باید بینیم مردم چرا و چگونه خود را با شرایط غیر عادی سازگار می‌کنند. یک دلیل مهم اینست که بیشتر حوادث غیر مترقبه در مقایسه با انسانها و

منابع مادی باقیمانده از عظمت و سنگینی قابل ملاحظه ای برخوردار نیستند. یعنی جامعه آسیب دیده بلافاصله می تواند با بسیج سریع امکانات و تلاش همه جانبه خود، همچنین کمک گرفتن از جوامع همجوار بر شرایط چیره شود. البته این واقعیت را نباید فراموش کرد که برای رفع شرایط اضطراری و بازگرداندن جامعه به حالت اولیه، مشکلات اساسی و نیازهایی نیز وجود دارند که باید به موقع پاسخ گفته شود. اما مسئله اینست که قابلیت انعطاف و انطباق افراد و توده های جوامع بشری با حوادث فیزیکی و تشنجات اجتماعی، چندان غیر قابل پیش بینی نیست. بیشتر مشکلاتی که در رابطه با فاجعه مطرح است (یا حداقل بخشی از این مشکلات)، مربوط به ویژگی سازمانی و اطلاعاتی آن و یافتن راه حل های ممکن در این راستا، بزرگترین و مهمترین هدف مدیریت بحران است. چون برنامه ریزی برای پیش بینی و حفظ آمادگی در برابر بروز حوادث به تنهایی پاسخگو نیست، بنابراین واکنش سریع و اقدام عاجل برای بازگرداندن جامعه به شرایط عادی از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اما در صورت هرگونه آمادگی قبلی حتی به صورت تشریفاتی شرایط متفاوتی بوجود خواهد آمد و می تواند توانایی هرگونه اقدام لازم برای واکنش سریع در برابر حادثه را نیز افزایش دهد. ۲- اصول آمادگی در برابر حوادث هدف مدیریت بحران در درجه اول، رفع شرایط اضطراری و بازگرداندن سریع جامعه به حالت اولیه است. بنابراین لازم است برای پیش بینی و شناسایی اثر حوادث و آسیب های مختلف و برقراری ضابطه و چارچوبی برای خنثی سازی یا حداقل کاهش این اثرات، تلاش گسترده ای به عمل آید و آنچه که به عنوان برنامه مقابله با فاجعه شامل مشکلات و نیازهای چنین اقدامی تاکنون تنظیم و تدوین شده است، صرفا پاره ای از فرآیند گسترده و همه جانبه مقابله با بحران است. مقابله عبارتست از بکارگیری دانش، شیوه های برنامه ریزی، برگزاری دوره های آموزش وابسته و آموزشهای عمومی مرتبط با انواع حوادث و آسیبهای اجتماعی که ممکن است گریبانگیر جامعه شود. هشت اصل مهم آمادگی در برابر حوادث عبارتند از: آمادگی و اقدام آنی برای بازگرداندن جامعه به حالت عادی - نحوه عملکرد و حسن انجام وظایف - آمادگی پیش از وقوع حادثه بعنوان یک فرآیند پیوسته - آمادگی در برابر ناشناخته ها و مسایل مجهول هنگام بروز فاجعه - آمادگی برای شکل دهی به اقدامات مناسب - برنامه ریزی در حد نسبی و تشریفاتی ۳- رویکرد "چک لیست" در بحث مدیریت بحران هدف شناخت کلیه نیازهای آمادگی در برابر وقوع فاجعه است به گونه ای که مسئولان و دست اندرکاران عملیات اضطراری بتوانند روش مناسبی برای تأمین این نیازها اتخاذ کنند. این بخش از مقاله به تشریح رویکرد چک لیست آژانس بین المللی مدیریت بحران (ICMA) برای شناخت نیازهای آمادگی در برابر وقوع حادثه اختصاص دارد. رویکرد چک لیست این امکان را به مدیران بحران و مقامات مسئول می دهد که قابلیت ها و تواناییهای جامعه و امکانات موجود را با فهرستی از نیازهای ویژه حالت اضطراری، مقایسه کنند این فهرست باید طوری تنظیم شود که نه زیاد ساده نگرانه و خلاصه باشد که اقلامی را از قلم بیاندازد و نه چندان پیچیده و دور از ذهن که بلااستفاده بماند. ۳-۱- نیازهای آمادگی در برابر بروز فاجعه، (اعلام خطر) فرض ما همواره اینست که هنگام بروز شرایط اضطراری در جامعه مردم مطابق دستورات و واقعی تر از حالات دیگر عمل می کنند لذا مسئولان و مقامات نهادهای مرتبط با واقعه باید پیامهای هشدار دهنده را در اسرع وقت پخش کنند. شبکه هشدار دهنده حوادث بخش مهمی از فرآیند برنامه ریزی مدیریت بحران است. پرسشهای زیر می تواند نهادهای مرتبط با موضوع را در اجرای وظایف خود بهتر هدایت کند.

آیا بر وضعیت آب و هوایی و مشخصه های دیگر تشدید شرایط بحران، نظارت مستمر و کافی وجود دارد؟ - آیا پرسنل کلیدی مسئول در شرایط بحرانی از وجود بحران روی داده یا زمینه های وقوع حادثه ای ناگوار با خبر شده اند؟ - اگر یک نفر از پرسنلی که حضورش الزامی است، در دسترس نباشد (مثلا- خارج از شهر باشد)، چه باید کرد؟ - چه کسی مسئول اعلام خطر و آگاه کردن طبقات مردم از خطر در شرف وقوع یا فاجعه ای است که احتمال بروز آن می رود؟ - آیا برای اعلام خطر و دادن آگاهی به مردم در مورد خطرات حادثه با مسئولین رسانه های گروهی هماهنگی لازم به عمل آمده است؟ - آیا در خصوص علایم هشدار دهنده و انجام اقدامات به موقع هنگام بروز خطر آموزشهای لازم به مردم داده شده است؟ - آیا برای گروههای اجتماعی

خاص نظیر افراد ناتوان، مقامات سیاسی خارجی و کسانی که به زبانهای بیگانه صحبت می کنند، چاره ای اندیشیده شده است؟ چنانچه پاسخ پرسشهای بالا مثبت باشد، می توان گفت نیازهای آمادگی در برابر حادثه فراهم شده است. آنچه باقی می ماند آن است که همین روال تا پایان برنامه آینده ادامه یابد. ۲-۳- شناخت نیازهای دیگر آمادگی در برابر حوادث نقش مسئولان منتخب و برگزیده مردم: وظایف سازمانی و غیر سازمانی مسئولان باید به درستی تعیین و شخصی به عنوان مدیریت بحران به طور رسمی انتخاب شده باشد. برنامه ریزی یک فرآیند پیوسته و مداوم: مسئول برنامه ریزی مدیریت بحران باید مشخص باشد و مدیران بحران هماهنگ و همساز با دیگر سازمانها و گروههای اجتماعی در انجام وظایف برنامه ریزی عمل کنند. رویکرد مقابله با کلیه حوادث در فرآیند برنامه ریزی: همه تواناییهای نظام مدیریت بحران باید برای همه گونه های حوادث و آسیبهایی که احتمال وقوع دارد تجهیز شود تا هر زمان و در هر کجا فاجعه ای از هر نوع روی داد، ابزار و وسایلی برای آشکار ساختن سریع آن وجود داشته باشد. ارتباط بین مدیریت حوادث جاری و فاجعه: در راهبری و کنترل حوادث جاری روزمره و فاجعه مواردی از تشابه و تفاوت به چشم می خورد. در خصوص موارد مشابه، ساختار سازمانی تنظیم شده برای شرایط بحرانی، باید به گونه ای عمل کند که بتواند در مورد بحرانها و حوادث روزمره نیز به اجرا در آید. برای این کار باید برخی وظایف ویژه را به وظایف کلی تعیین شده، افزود (مانند اعلام خطر هنگام بروز حادثه، برآورد میزان خرابی و خسارات وارده، ایجاد هماهنگی لازم بین نهادهای دولت و گروه های مردم داوطلب کمک به ایجاد ارتباط صحیح بین دولتی).

۳-۳- انعکاس نیازهای آمادگی در مقابله با فاجعه در انجام وظایف مدیریت بحران: نیازهای آمادگی در مقابله با فاجعه باید پایه ای باشد برای تعیین وظایف مدیریت بحران. از طرف دیگر، معقول آن است که برنامه تنظیمی مقابله با بحران، بجای پرداختن به حوادث خاصی که در موارد معدود رخ می دهد دربرگیرنده فاجعه اساسی بطور اعم باشد (طرح مدیریت بحران جامع)، به همین ترتیب در مورد تعیین وظایف نیز بهتر است همواره به وظایف عمومی و کلی پردازیم تا تنظیم یک برنامه عملیات مفصل و شامل کلیه جزئیات. تهیه فهرست جامع و کاملی از کلیه وظایف عمومی، زمان فرسا و امکان ناپذیر است، اما در این رابطه انجام ده وظیفه ای که در زیر مشاهده می شود، به عنوان حداقل نیازمندی های مقابله با حادثه یا فاجعه مؤثر است. این وظایف عبارتند از: تجهیز و بسیج کلیه پرسنل و امکانات، اعلام خطر و هشدار به مردم، انجام اقدامات حفاظتی، مراقبت از مجروحین و قربانیان حادثه، ذخیره کردن مایحتاج و خدمات ضروری مورد نیاز مردم، برآورد و ارزیابی خسارات وارده، ثبت و نگهداری اطلاعات، آگاه سازی و اطلاع رسانی به مردم، برنامه ریزی برای بازسازی و جبران خسارت، هماهنگ کردن اقدامات و فعالیت های مدیریت بحران. ۴- انواع سازماندهی مدیریت بحران: تفاوتی برای اجرای مفاد مدیریت بحران وجود دارد. در میان سازمانهایی که واحدها و دفاتر مدیریت بحران را در اختیار دارند، از نقطه نظر استقلال و اختیارات قانونی تفاوت های چشمگیری به چشم می خورد. این واحدها یا کاملاً مستقل اند و یا در درون سازمان بزرگتری فعالیت می کنند. همانگونه که در شکل (۱) مشاهده می کنید، یک نهاد مستقل، واحد خودمختاری است که امکان دستیابی به رده های بالای دولت را نیز دارد. شکل (۲) نیز نشان دهنده یک واحد مدیریت بحران است که در درون نهاد دیگری از دولت محلی مانند واحد اجرای احکام قانونی، خدمات عمومی و اطفای حریق و آتش نشانی فعالیت می کنند. وظیفه اصلی و شناخته شده واحد مدیریت بحران، ایجاد هماهنگی بین فعالیت های واحدهای مختلف در ارتباط با کاهش اثرات فاجعه، آمادگی پیش از وقوع، واکنش بموقع در شرایط اضطراری و جبران خسارات وارده است. این واحدها در هر موقعیتی از سازمان قرار داشته و از هر رویکردی که استفاده کنند، با توجه به محدودیتهای پرسنل توانایی و امکانات، توانایی انجام وظایف تعریف شده آنها بستگی به اعتبار و اختیاری دارد که مقامات منتصب و منتخب دولت به این نهاد می دهند. بدون داشتن اختیار و اعتبار قانونی لازم، این نهاد تا قبل از وقوع حادثه و شرایط اضطراری فراموش شده و هنگام وقوع در درجه دوم اهمیت قرار دارد. مشکل اساسی در برنامه ریزی بحران و حفظ آمادگی این است که "خوشبختانه" فاجعه ناگواری که موجب وحشت همگانی و بسیار فراگیر باشند به ندرت روی

می دهد. به همین خاطر امر برنامه ریزی بحران و آمادگی در برابر وقوع فاجعه در بحث سازماندهی و امور اجتماعی از اولویت چندانی برخوردار نیست (مگر درست هنگام بروز فاجعه و آشفتگی و به هم ریختگی جامعه که در این لحظات بسیج سازماندهی نیروها حفظ آمادگی مردمی برای مقابله با حادثه روی داده به اولویت نخست تبدیل می شود). این واقعیتی است که متخصصین مدیریت بحران باید به آن توجه داشته باشند. تحت چنین شرایطی از آمادگی و برنامه ریزی تنها می توان به انجام تشریفات و مراحل قانونی آن امیدوار بود و انتظار دیگری هم نداریم. مدیران بحران باید بدانند، همه آنچه که در اندیشه آنها است، قابل حصول و اجرا نیست. با علم به اینکه برنامه ریزی و آمادگی نسبی در حد تشریفات نیز در صورت وجود می تواند تا حد زیادی از غافلگیر شدن جلوگیری کند و سریعتر می تواند بر اوضاع مسلط شد، آن دسته از تشکیلات و سازماندهی دولتی که مسئول حفاظت جان و مال مردمند، باید نسبت به حوادثی که بیشترین احتمال برای تبدیل به فاجعه و ایجاد وضعیت اضطراری در جامعه دارند، وقوف کامل داشته باشند. ۵- بررسی و اجرای برنامه عملی‌هنگام بروز فاجعه، چنانچه اقدامات واکنشی از جانب گروه‌های اجتماعی مسئول و مرتبط با موضوع سریع و به هنگام باشد، حتی در صورت عدم وجود برنامه منظم و ثابتی برای حفظ آمادگی پیش از وقوع، می توان سریعاً جامعه را به حالت اولیه خود بازگرداند. اجرای برنامه های مدیریت بحران و بررسی عملکرد برنامه حتی در غیاب یک فاجعه واقعی نیز می تواند و باید انجام شود. در این بخش، چهار چوبی برای اجرای برنامه آمادگی مقابله با حوادث غیرمترقبه معرفی شده است. خلاصه ای از چهارچوب اجرایی این برنامه در جدول زیر مشاهده می شود. ده وظیفه ای که قبلاً ذکر شد در ستونهای عمودی فهرست شده اند. پنج عنصر اجرا شامل مرور و ارزیابی عملکرد در ستون های افقی ردیف بالا مرتب شده اند. چهارچوب اجرایی اقدامات آماده سازی عمومی در شرایط بحرانی وظایف آمادگی سازماندهی و تشکیلات عناصر سیستم اجرایی تشریح عملکرد برقراری ارتباطات بین سازمانی جدول برنامه ریزی آموزشی جدول بررسی و مرور عملکرد تجهیز و بسیج کلیه پرسنل و امکانات اعلام خطر انجام اقدامات حفاظتی مراقبت از مجروحین و قربانیان حادثه تأمین مایحتاج و خدمات مورد نیاز برآورد و ارزیابی خسارات وارده ثبت و نگهداری اطلاعات آگاه سازی و اطلاع رسانی به مردم برنامه ریزی برای بازسازی و جبران خسارت هماهنگ کردن فعالیت های مدیریت بحران وظایف دیگر ۶- اصول مرتبط با مدیریت سیلاب ۶-۱- تحلیل ریسک تحلیل ریسک عبارتست از فرآیند شناسایی تعادل بین خطرپذیری در مقابل منابع موجود. تحلیل ریسک با ارزیابی خطرپذیری و نقشه بندی خسارات آغاز می شود. نقشه بندی خسارات، مناطق در معرض سیلاب را آشکار می سازد. اطلاعات مورد نیاز شامل مکان، فرکانس وقوع، شدت و مدت هستند. که با فراهم شدن این اطلاعات امکان ایجاد خطوط هم پتانسیلی که شدت خطرپذیری را نشان می دهند فراهم می شود. تحلیل خطرپذیری میزان خطرپذیری المانهای مختلف نظیر اشخاص و املاک در معرض خسارات را مشخص می کند. ارزیابی منابع شامل ارزیابی ظرفیتها و مکانیزمهای کمک رسانی به مردم، رهبران محلی، تسهیلات دولتی، اعتبار و نقدینگی، موقعیت و کمیت کالاهای مورد نیاز در مواقع ضروری می باشند. تعیین درجه خطرپذیری قابل قبول یک فرآیند سیاسی است، بدین معنی که رهبران سیاسی تعیین کننده اولویتها نظیر اینکه چه چیزی ضروری، قابل پذیرش و از نظر سیاسی مصلحت آمیز است می باشند. تعریف درجه خطرپذیری باید هم بر اساس تحلیل کمی نظیر ارزیابی هزینه و خسارات سیل و هم بر اساس ارزیابی کیفی باشد. ۶-۲- اقدامات بازسازی بعد از وقوع سیلاب اقدامات بعد از سیل توسط دولت انجام شده و معمولاً شامل کمک های مالی به دولت های محلی می باشند. هدف این اقدامات غلبه فوری بر عوارض حادثه و بازسازی زیرساخت های تخریب شده است. سازمانهای غیر دولتی نیز می توانند کمک های قابل توجهی در این زمینه انجام دهند. ۶-۳- ارزیابی خسارات سیلاب اولین مزیت مدیریت سیلاب جنبه اقتصادی است که از کاهش خسارات سیل نتیجه می شود. صرفه جویی اقتصادی در اثر کاهش خسارات سیل باید با هزینه انجام اقدامات مدیریت سیلاب مقایسه شود. تخمین خسارات سیل مهمترین

مؤلفه فرآیند ارزیابی سیلاب است. خسارات سیل شامل اثرات محسوس (مستقیم و غیرمستقیم) و غیرمحسوس هستند. در غیاب داده‌های واقعی از خسارات، منحنی‌های کلی بر مبنای داده‌های مصنوعی برای ارزیابی پتانسیل خسارات مستقیم بر املاک مسکونی، تجاری، صنعتی مورد استفاده قرار می‌گیرند. خسارات غیرمستقیم معمولاً بصورت درصدی از خسارات مستقیم در نظر گرفته می‌شوند. در حالت کلی برای ارزیابی پتانسیل خسارات اجرای فرآیند زیر لازم است: - شناسایی نواحی در معرض خسارت، با توجه به خصوصیات فیزیکی نظیر کاربری اراضی، توپوگرافی و ظرفیت زهکشی موجود. نتایج فرآیند شناسایی معمولاً بصورت نقشه در می‌آیند. - تعیین دسته‌بندی خسارات، که برای هر یک از نواحی مورد بررسی مناسب باشد. - تعیین هزینه واحد برای دسته‌بندی‌های مختلف - ارزیابی شرایط هیدرولیکی نظیر حجم نواحی استخری، ظرفیت انتقال خیابان‌ها، ظرفیت حمل مجاری فاضلابی - تعیین شدت سیلاب برای رگبارهای با احتمال وقوع مختلف - ترسیم خسارت در مقابل احتمال وقوع برای اندازه‌گیری سطح زیر منحنی که نشان دهنده متوسط خسارات سالانه (خسارت مبنا) است. - محاسبه سود سالانه به صورت اختلاف بین خسارت تخمین زده شده قبل و بعد از بهبود ارزش ویژه سود سالانه تخمین زده شده در تحلیل سود- هزینه استفاده می‌شود. ۶-۴- برنامه‌ریزی قانونمند مقابله با سیلاب به معنی انجام اقدامات فوری در زمان وقوع سیلاب است که این اقدامات بایستی بر مبنای برنامه‌ریزی مناسب از سوی دولت‌ها قانونگذاری شوند. قانونگذاری برای مقابله با بلایای طبیعی باید شامل تعیین گروه‌های مسئول در زمینه برنامه‌ریزی و انجام اقدامات لازم برای مقابله با سیل باشد. مقررات دولتی در این زمینه باید گزینه‌های زیر را پوشش دهند. - حدود مسئولیت‌ها - حقوق - گشت‌زنی و نظارت بر خاکریزها و سیل‌بندها - تسهیلات مخابراتی و حمل و نقل عمومی - انبارها و تدارکات لازم به همراه تجهیزات مورد نیاز - شناسایی امکانات موجود مدیریت سیلاب (سیستم هشدار سیل، خاکریزهای سیلگیر و ...) - برنامه‌های آموزش عمومی ۷- نتیجه - گیر چارچوب این مقاله بر این پرسش استوار است که منظور از سازماندهی مدیریت بحران چیست؟ پاسخ آن را می‌توان این گونه بیان کرد: سازماندهی یعنی تشخیص این مطلب که آمادگی پیش از وقوع و اقدام سریع برای بازگرداندن جامعه به حالت اولیه دو اصل مهم مدیریت بحران هستند. یعنی آگاهی از این که اصول و راهنمای ارزشمندی وجود دارد که می‌توان در سطح وسیع از آنها کمک گرفت. نیازهای مدیریت بحران باید بخوبی شناخته شوند. این نیازها را باید با انجام اقداماتی به نام "وظایف مدیریت بحران" تبیین نمود. مدیریت بحران باید جایگاه واقعی خود را در نظام سازمانی به خوبی پیدا کند و اعتبار و ارزش خود را از راه بهبود عملکرد افزایش دهد. وظایف و نقش مدیریت بحران باید از طریق یک سلسله مهارتها و تکنیکهای ویژه حرفه‌ای و سازمانی به اجرا درآید و هیچگونه خلل و ضعفی در انجام آن راه نیابد. و بالاخره برنامه منظم و دقیقی بر اساس اصول یاد شده و با در نظر گرفتن ملاحظات ویژه تنظیم شود. این اقدامات باید به عنوان بخشی از امور روزمره تلقی شود و نتیجه اقدامات انجام شده، به طور مرتب، مورد بازبینی و اصلاح قرار گیرد. ۸- منابع و مراجع - Complementing Natural Disasters Management: The Role of Social Protection, Renos Vakis, February ۲۰۰۶- Disaster Management Improving the Nation's Response to Catastrophic Disasters, United States General Accounting Office, Report to Congressional Requesters, July ۱۹۹۳- The Cost of Disasters. Development at Risk? Natural Disasters and the Third World, Benson, Charlotte, ۱۹۹۷.ed. John Twigg, Oxford: The UK National Coordination Committee for the International Decade for Natural Disaster Reduction.- Risk and Vulnerability: The Forward Looking Role of Social Protection in a Globalizing World, Holzmann, Robert, ۲۰۰۱. Social Protection Discussion Paper No. ۰۱۰۹. The World Bank. اصول و راهنمای عملی برای مدیریت بحران در دولت‌های محلی

in Urban Flood Management, Ivan Andjelkovic, Technical Documents in Hydrology, No ۵۰,
UNESCO, Paris, ۲۰۰۱

اهمیت S۵ در مدیریت و سازماندهی کار

موفقیت در کار هیچ گاه یک اتفاق یا حادثه نیست، بلکه از طریق تلاش های یک مدیر صادق و قابل انعطاف تحقیق می پذیرد. S۵ ایده هایی است که تا همین اواخر به عنوان حرکتی جزئی و کم اهمیت در زمینه تولید و بهره وری به شمار می رفت و آن را صرفاً جالب، اما نه ضروری، در نظر می گرفتند ولی امروزه مدیریت دیدگاه خود را نسبت به S۵ تغییر داده و آن را محور تفکر و فلسفه خود قرار داده است. امروزه S۵ روشی کلیدی در مدیریت و در واقع برنامه یی برای مشارکت همه جانبه تمامی کارکنان است. S۵ بک رویکرد قدم به قدم برای تمیز کردن و سازماندهی محیط کار است و نقطه شروع بهبود بهره وری و کیفیت بخصوص در صنایع ساخت و تولید به شمار می رود. نتایج زیر از گسترش فعالیت های S۵ متصور است:- محیط کاری تمیزتر و سامان یافته تر خواهد بود. - عملیات روزانه افراد ساده تر و ایمن تر انجام خواهد یافت. - نتایج برای همه قابل رویت خواهد بود. بنابراین امکان ارایه ایده های جدید و بیشتر در امر بهبود وجود دارد. فعالیت های S۵ یک رویکرد اساسی برای ایجاد فرهنگ مثبت و منضبط کاری در سازمان است و مزایای محسوسی همانند مشارکت بیشتر افراد، افزایش تعداد پیشنهادات، استفاده بهتر از فضا، کار در جریان و موجودی های کمتر، جریان بهتر و روان تر عملیات، نرخ های پایت حوادث خرابی ها و دوباره کاری ها را به همراه دارد. برای بکارگیری موفق S۵ و ایجاد مدیریت بهره وری باید موارد ذیل را بطور مناسب مورد نظر قرار داد:-

اعتقاد به کار گروهی و مداوم برای بهبود- اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان- وجود رهبری و مدیریتی توانا و لایق برای ایجاد تغییر- همکاری و مشارکت کارکنان- برقراری سیستم ارتباطی موثر در سازمان- تناسب تغییرات با توان و امکانات سازمان- برقراری سیستمهای پاداش و سهم کردن افراد در منافع حاصل از بهبود- امنیت شغلی و ایجاد شرایطی که شغل کارکنان بخشی از زندگی آنها باشد. - آموزش مداوم سطوح مختلف افراد سازمانها مدیر خلاق به منظور توانمند سازی کارکنان و بالفعل ساختن استعدادهای آنها در محیط کار در جهت ارایه خدمات و افزایش کارایی آنها، لازم است موارد ذکر شده را جزو اولویت های کاری سازمان قرار دهد چرا که موفقیت کاری یک مدیر تا حدود زیادی به میزان اهمیت و توجه او به این نکات بستگی دارد. همچنان که مدیر کل یک شرکت بزرگ امریکایی می گوید: تمام دارایی های من را بگیرید، اما همه افراد سازمان را در اختیار من قرار دهید، در عرض پنج سال تمام این، دارایی را به شما بر می گردانم. موفقیت در کار هیچ گاه یک اتفاق یا یک حادثه نیست. بلکه از طریق تلاش های یک مدیر صادق و قابل انعطاف تحقیق می پذیرد، بنابراین S۵ تجسمی از توانایی های افراد در مشارکت همه جانبه است و به همین دلیل است که از S۵ به عنوان شاخصی از میزان کارایی مدیریت شرکت ها و سنگ ترازی برای سنجش میزان شرکت همه جانبه کارکنان آنها نیز یاد کرده اند. اکنون پس از بررسی ضرورت اجرای S۵ در امر مدیریت و محیط کار لازم است که این اصول به صورت دقیق مشخص شود. S۵ بطور کلی عبارتند از: سازماندهی، نظم و ترتیب، پاکیزه سازی، انضباط. سازماندهی: از دیگاه S۵ ساماندهی به معنای تشخیص ضروری از غیر ضروری، اتخاذ تصمیمات قاطع، اعمال مدیریت اولویت ها برای رهایی از غیر ضروری ها از طریق شناسایی و حذف علل و عوامل آنها در همان مراحل اولیه و پیش از تبدیل شدن آنها به مشکلات واقعی است. نظم و ترتیب: یعنی قرار دادن اشیا در مکان های مناسب یا به ترتیب مطلوب، به نحوی که بتوان از آنها به بهترین وجه استفاده کرد. نظم و ترتیب راهی است برای یافتن و به کار بردن اشیای مورد نیاز بدون انجام جست و جوی بیهوده. نکته اصلی در ایجاد استفاده از مدیریت کارکردی و حذف جست و جو است. هنگامی که هر چیز با توجه به کارکرد آن و با در نظر گرفتن کیفیت و ایمن کار در جای مناسب و مشخص قرار داشته باشد، محل کار همواره مرتب

خواهد بود. پاکیزه سازی: در معنای عام کلمه، همان تمیز کردن اشیا است. از دیدگاه S۵ پاکیزه سازی عبارت است از دور ریختن زواید و پاکیزه کردن اشیا از آلودگی‌ها و مواد خارجی. پاکیزه سازی از دیدگاه S۵ نوعی بازرسی است. بدین ترتیب، بازمینی و پاکیزه سازی محیط کار برای حذف آلودگی‌ها و زواید، موضوعات عمده و مورد تاکید در پاکیزه سازی اند. با وجود این، پاکیزه سازی و اخیرا جایگاه و اهمیت روز افزونی که شایسته آن است نایل شده است. کیفیت بالاتر، دقت بیشتر و تکنولوژی‌های پردازشی بهتر، سبب گشته که کوچکترین جزئیات نیز، تاثیری حیاتی و سرنوشت ساز در کارها داشته باشند به همین دلیل در پاکیزه سازی کامل و فراگیر محل کار بسیار سختگیر و مصمم بود. استاندارد سازی: تاکید اصلی در استاندارد سازی، متوجه مدیریت دیداری، شرایط و اوضاع در محیط کار به نحوی کنترل می شوند که می توانید با سرعت و دقت مطالعه کنید. مدیریت دیداری اخیرا به عنوان وسیله‌ی موثر در اجرای کایزن (پیشرفت دایمی) مورد توجه و استفاده گسترده قرار گرفته است و اکنون از آن برای نظارت بر تولید، ایمنی و... استفاده می شود. انضباط: در معنای عام عبارت است از آموزش و توانایی بر انجام وظیفه هر چند که این وظیفه کاری دشوار باشد. انضباط به معنی ایجاد توانایی لازم برای انجام امور به شیوه مطلوب و مورد نظر است. نکته اصلی در اینجا شکل دهی و ایجاد عادات صحیح به جای عادات نادرست است. این کار را باید از طریق آموزش شیوه‌ی درست و کارهای لازم به افراد و تمرین دادن آنها در این زمینه انجام داد. این تمرین از طریق وضع مقررات و پیروی از آنها صورت می گیرد.

بدین ترتیب هر مدیری با اجرای این اصول به شیوه درست می تواند رفتار سازمانی کارکنانی را تنظیم کرده و برای بهبود کیفیت کاری سازمان قدم بردارد اجرای دقیق کمک می کند که بسیاری از مشکلات را از پیش پا برداریم S۵ همچون یک آیینه منعکس کننده عادات و الگوهای رفتاری بوده و عدم رعایت آن نشانه‌ی از تنبلی و رخوت فکری است.

اصول و مفاهیم کلی سازماندهی

سازمان بر مبنای وظیفه (هدف): در این نوع سازماندهی، واحدها بر حسب وظیفه و کاری که قرار است انجام دهند تقسیم بندی می شوند. سازمان بر مبنای نوع عملیات (تخصص): در این روش، مبنای تقسیم کار عبارت است از: نوع فعالیت، تخصص و آگاهیهای یکسان به این ترتیب، حرفه و تخصص افرادی که کار را انجام می دهند، ملاک تقسیم بندی واحدهای سازمانی خواهد بود. مثل سازمان نظام پزشکی یا ستاد خدمات کامپیوتری. سازمان بر مبنای مشتری (ارباب رجوع): در این روش، به دریافت کنندگان خدمات سازمان، توجه می شود و سازماندهی بر اساس گروههای مختلف مشتریان و ارباب رجوع صورت می گیرد. سازمان بر مبنای قلمرو عملیاتی (محل جغرافیایی): در این نوع سازماندهی، محل و مکان عملیات، ملاک قرار می گیرد و کلیه فعالیت هایی که در یک منطقه صورت میگیرند، تحت نظارت یک واحد متشکل می شوند. سازمان بر مبنای محصول (نوع تولید): در این روش، مبنای گروه بندی وظایف و تقسیم کارها، نوع کالا یا محصولی است که قرار است تولید شود. سازمان بر مبنای پروژه: در سازمانهایی که این امکان وجود داشته باشد تا هدف و مأموریت آنها را در قالب پروژه‌ها و برنامه‌های تقریبا مستقلی اجرا کرد، می توان به تعداد پروژه‌های موجود در سازمان، واحدهای مستقلی را به وجود آورد و به این ترتیب، سازماندهی را بر اساس پروژه‌های موجود، انجام داد. سازمان ماتریسی: سازمان ماتریسی، تلفیقی از سازمان بر مبنای وظیفه و سازمان بر مبنای پروژه است. به این ترتیب که جریان اختیار در واحدهای تخصصی به صورت عمودی و در واحدهای اجرایی، به صورت افقی است و از تلاقی این دو محور، یک ماتریس به وجود می آید. سازمان با ساخت آزاد یا ادوهرکراسی: این نوع سازماندهی، ساختن موقت، فی البداهه و استعجالی دارد و برای رسیدن به هدف معینی، بدون طرح و نقشه قبلی به وجود می آید. این ساخت شباهت زیادی به سازمان ماتریسی دارد که از نیروهای اطلاعاتی و تخصصی، بنا به مقتضای موارد مطرح شده، مناسبترین استفاده‌های تخصصی و عملیاتی را

به وجود می‌آورد. سازمان یا گروه‌های متداخل یا سازمان حلقوی: این ساخت، در قالب گروه‌هایی که به وسیله اعضای مشترک، با هم در ارتباط می‌باشند، شکل می‌گیرد. یک فرد در گروهی به عنوان مدیر، در گروه دیگر به عنوان مرئوس و در گروه سوم به عنوان مشاور می‌تواند انجام وظیفه کند. به این ترتیب روابط گروهی، در این ساختار، مورد تاکید قرار می‌گیرد. ساخت سازمانی مدولار (ماجولار): در این نوع سازماندهی، سازمان از واحدهای مختلفی تشکیل می‌شود که هر واحد با ضوابط اجرایی مشخص و ماموریتی که خود، مینیاتوری از ماموریت کل سازمان است، به طور مستقل، غیر متمرکز و خودکفا به فعالیت ادامه می‌دهد. در این نوع ساختار، هر یک از واحدها به عنوان یک مدل (واحد خود کفا)، بر مبنای معیارها و ضوابط اجرایی معین، عمل میکند. ساختهای ترکیبی: هر یک از روشهای سازماندهی دارای محاسن و محدودیتهایی هستند که بایستی با در نظر گرفتن ویژگیهای زمانی و مکانی و مقتضیات موقعیتی و شرایط حاکم، آن را برگزینند که بیشترین سود و کمترین زیان را عاید سازد.

مدیریت

مهمترین فعالیت بشری است.

چارچوب زاکن در فرایند معماری سازمانی

نیما قاسم نژاد مقدم

چکیده: در دهه اخیر، فعالیتهای زیادی در رابطه با معماری سازمانی و نیز روشها و استانداردهای آن در سطح دنیا صورت گرفته است. معماری سازمانی به عنوان راه‌حلی جامع و راهبردی در مدیریت توسعه سیستم‌های اطلاعاتی از دهه ۱۹۹۰ میلادی با حرکت فزاینده‌ای مورد توجه قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که در حال حاضر، اغلب کشورهای دنیا، معماری سازمانی را به عنوان روشی استاندارد در شناخت و باز مهندسی سازمان شناخته و مورد استفاده قرار می‌دهند. در معماری سازمانی برای طراحی آن و طبقه‌بندی اطلاعات و اجرا نیاز به چارچوب است که موضوع بحث مقاله قرار دارد. از چارچوبهای مورد بحث، چارچوب زاکن (Zachman) بدین سبب که به همه جنبه‌های سازمان توجه کرده است، بیشتر مورد نظر می‌باشد و به عنوان چارچوب مادر از آن یاد می‌شود. در این مقاله سعی بر آن است تا چارچوب زاکن، جنبه‌ها و ابعاد آن به طور اجمالی مورد بحث قرار گیرد و مزایای آن گفته شود. مقدمه معماری سازمانی فرایندی پیچیده است که کل بخشهای یک سازمان را درگیر می‌کند و افرادی با تخصص‌های متنوع در آن نقش دارند. این افراد می‌توانند از بالاترین لایه مدیریتی سازمان تا کارشناسان سطوح عملیاتی را دربرگیرند، طبیعی است که هدایت و کنترل فرایند گسترده و بزرگی بدون پیروی از یک الگو و ساختاری فکر شده و منسجم مقدور نخواهد بود. چارچوبهای معماری سازمانی، در واقع الگوهایی تعریف شده برای تنظیم مراحل کاری و نیز طبقه‌بندی خروجی‌های آنها به حساب می‌آیند. در حال حاضر تعداد محدودی چارچوب معماری در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک با توجه به منشاء ظهورشان، مناسب معماری سازمانهای ویژه‌ای هستند. برای مثال چارچوب معماری DoDAF بیشتر مناسب معماری سازمانهای نظامی یا مشابه است و چارچوب FEAF بیشتر مناسب سازمانهای غیرنظامی است. از طرفی چارچوب زاکن که آن را چارچوبی مرجع نیز می‌توان گفت، شش جنبه معماری را از شش دیدگاه بررسی می‌کند. جان زاکن که وی را پدر معماری سازمانی می‌نامند، داشتن معماری سازمانی را ضرورتی غیرقابل اجتناب برای سازمانهای بزرگ دانسته، و حیات سازمانهای بزرگ را وابسته به معماری سازمانی می‌داند (صمدی وند، ۱۳۸۴: ۶۵). معماری سازمانی معماری سازمانی یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات مورد نیاز سازمان و فناوریهای لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح کرده، فرایند گذار برای پیاده سازی این فناوریها را تعریف می‌کند (قاسم نژاد مقدم، ۱۳۸۶). چارچوبجان زاکن، چارچوب معماری سازمانی را

چنین تعریف می‌کند: چارچوب معماری سازمان یک طرح طبقه بندی شده دو بعدی است که یک نمایش توصیفی را از سازمان بیان می‌کند (Zachman, ۱۹۸۷). در تشریح مفهوم چارچوب آمده است که، یک چارچوب معماری: ابزاری است که می‌تواند برای توسعه طیفی از معماریهای مختلف به کار رود. باید روشی را برای طراحی سیستم‌های اطلاعاتی و روش اتصال آنها به یکدیگر، ارائه کند. باید دارای مجموعه‌ای از ابزارها باشد که فرهنگ و زبان مشترک را فراهم سازد. باید شامل فهرستی از استانداردها باشد که برای توسعه واحدهای ساختاری مورد استفاده قرار گیرد (استادزاده، ۲۳، ۱۳۸۴). برخی از چارچوبهای رایج، عبارتند از: FEAF، زاکن، TOGAF، DoDAF، TEF، ... در حال حاضر تعداد محدودی چارچوب معماری در سطح جهان مورد استفاده قرار می‌گیرند که هر یک با توجه به منشاء ظهورشان مناسب معماری سازمانهای خاصی هستند. تشریح چارچوب زاکنجان زاکن یکی از پیشگامان معماری سیستم‌های اطلاعاتی است که پیشتر در شرکت IBM مشغول بود و هم اکنون هم به عنوان استراتژیست فناوری اطلاعات و معماری سازمانی و مدرس معماری اطلاعات در شرکت زیفا (Zifa) فعالیت می‌کند. زاکن با ارائه یک روش و الگوی جامع در زمینه معماری اطلاعات آن را تبدیل به یک چارچوب معماری اطلاعات کرد، که در این چارچوب یک سازمان از زوایای مختلف و در تمامی سطوح مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد. زاکن معتقد به تحلیل سازمان بر مبنای یک چارچوب معماری است و می‌گوید: تزریق فناوری اطلاعات به یک سازمان بدون به کارگیری چارچوب معماری، سازمان را در آینده با هزینه‌های متعدد نگهداری و توسعه سیستم‌ها، عدم کارایی در راستای مأموریت سازمان و عدم تطابق پذیری با تکنولوژی‌های روز و هزینه‌های سنگین تبدیل سیستم‌ها و داده‌ها روبه‌رو می‌سازد (عباسی و همکاران، ۲۸، ۱۳۸۴). چارچوب زاکن، پر استفاده ترین چارچوب در عرصه معماری سازمانی است. او در مقاله؟ اول خود فقط سه جنبه از شش جنبه؟ مدل سازمانی (داده‌ها، کارکرد، شبکه) را در نظر گرفت و در قالب چارچوب ISA آن را مطرح کرد. جان زاکن در سال ۱۹۹۲ در مقاله؟ دیگر خود با افزودن سه جنبه؟ دیگر (افراد، زمان و انگیزه) کار خود را تکمیل کرده، آن را به عنوان رویکردی نوین در معماری سازمانی ارائه کرد. چارچوب زاکن، چارچوبی است برای معماری سازمانی که یک ساختار منطقی ایجاد می‌کند. چارچوب زاکن از دو بعد اصلی و پایه تشکیل شده است. بعد اول (ستونها) بیانگر جنبه‌ها (Focus) (چه چیز؟ چگونه؟ کجا؟ چه کسی؟ کی و چرا؟) است (توصیفات متفاوت از یک محصول از جنبه‌های مختلف)، و بعد دوم (سطرها) مبین دیدگاه ذینفعان در سازمان است (برنامه ریز، مالک یا دارنده، طراح، سازنده، پیمانکار و کاربر) (<http://InfoTechEra.com>). به عبارتی دیگر، این چارچوب یک ماتریس دو بعدی را ارائه می‌دهد. چارچوب زاکن از نظر تئوری یکی از کاملترین چارچوبهای معماری موجود است این چارچوب با پوشش دادن تمامی جنبه‌ها و دیدگاههای ممکن در رابطه با سیستمهای اطلاعاتی یک سازمان، به ساختاری کاملاً نرمال در این رابطه دست پیدا می‌کند. مبانی و مفاهیم مطرح در این چارچوب بسیاری از چارچوبهای معماری دیگر را تحت تاثیر قرار داده، یکی از مطرح ترین چارچوبهای معماری حال حاضر به حساب می‌آید. (صمدی، ۱۳۸۴: ۶۸). چارچوب زاکن معروفترین قالب برای تدوین معماری سازمانی است و به عنوان یکی از متدولوژی‌های قدرتمند برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی مطرح است. برخی از شرکتها نیز بر اساس چارچوب زاکن یک متدولوژی پیشنهاد کرده اند. جنبه‌های مختلف هر سیستم‌داده (چه چیز؟): هر یک از سطرها این ستون به درک و پردازش داده‌های سازمانی می‌پردازند. جزییات مدل‌سازی همراه با پایین رفتن در سطرها، افزایش می‌یابد. چه چیز در سازمان جریان دارد؟ چه چیز برای سازمان مهم، حیاتی و گلوگاهی است؟ برای مثال: جریان کاری، اطلاعات، موجودیت‌های کسب و کار، محصولات، مواد اولیه، دستور کارها، بخشنامه‌ها، فرمهای سفارش، داده‌ها و ارقام. کارکرد (چگونه؟): سطرها موجود در ستون کارکرد، فرایند ترجمه مأموریت سازمان به عملیات جزئی تر لازمه آن را، تشریح می‌کنند. روندهای کاری، در هر سطح چگونه انجام می‌شود؟ کدام مأموریت‌های سازمان مهم است؟ این مأموریتها چگونه انجام می‌شوند؟ برای مثال: وظایف، مأموریتها، فرآیندها، جریانهای کاری، حوزه‌های مسئولیت و سیستم‌های کاربردی در این

خانه‌ها می‌گنجد. شبکه (کجا)؟: کجا همه این اتفاقات رخ می‌دهند. موقعیت جغرافیایی، شعب سازمان، واحدهای سازمانی، چارت سازمانی، شبکه‌های کاری، شبکه‌های داده‌ها و اطلاعات، شبکه‌های کامپیوتری، همگی می‌توانند پاسخ‌هایی به این پرسش باشند. افراد (چه کسی؟): ستون چهارم شرح می‌دهد که چه کسانی در حرفه درگیر هستند. این ستون به ویژه از نظر امنیت، دارای اهمیت است. چه کسی و یا کسانی در این رویدادها نقش دارند؟ بازیگران چه کسانی هستند؟ مدیران، کارکنان، نقشهای سازمانی، نقشهای فرآیندی، نقشهای سیستمی، واسط‌های کاربر، هر کدام می‌توانند به نوبه خود بازیگر اصلی باشند. زمان (چه وقت؟): ستون پنجم، تأثیر زمان را بر سازمان، شرح می‌دهد. فهرستی از رخدادها و زمانهای تاثیرگذار، زمانبندی کسب و کار، نمودارهای توالی و ترتیب عملیات، ترسیم توالی عملیات میان مؤلفه‌ها و زمان بندی واقعی کار در سازمان، ترتیب افزایش جزئی‌نگری در این ستون را نشان می‌دهند. انگیزه (چرا؟): این ستون بر ترجمه هدفها و راهبردهای حرفه به نتایج و ابزارهای خاص متمرکز است و می‌تواند برای دربرگیری همه محدودیتهایی که بر تلاشهای سازمانی اعمال می‌شوند، گسترش یابد. باید دانست که ستونها، مجزا نیستند بلکه اجزای منطقی سازنده آنها دارای ارتباطات معنایی با هم هستند (فتح‌اللهی، ۱۳۸۴). اما یک نگرش در سازمان نمی‌تواند تمام اطلاعاتی را که از یک مدل انتظار می‌رود ارائه کند. مگر آنکه در بررسی سازمان از هر جنبه (داده، وظیفه و ...) آن را با نماهای مشخصی در نظر بگیریم. برای مثال هنگامی که از چه چیزی؟ صحبت می‌کنیم باید مشخص شود از چه جایگاهی سازمان را می‌نگریم؟ برای یک مدیر عامل چه چیزی؟ پاسخی جز سود و زیان، محصول، واحدهای سازمانی شرکت، زنجیره تأمین، مواد اولیه و مانند آن را در بر ندارد. برای یک مدیر کارگاه همین پرسش، پاسخهای دیگری دربرخواهد داشت. همچنین است برای یک مهندس یا تحلیلگر سیستم که این پرسش به معنای، داده‌ها و اطلاعات مجرد در محیط سیستم‌های اطلاعاتی است. بنابراین با تقاطع این دو مؤلفه (جنبه‌ها و نماها) است که می‌توان به مدل سازی جامع معماری سازمان پرداخت. این مدل سازی باید بتواند تمام موارد و مناسب پیدا و پنهان سازمان را مورد موشکافی قرار داده، در سطوح مختلف این کار را انجام دهد. نماهای مختلف هر سیستم‌محوزه (Scope): منظور اصلی از سازمان را تصویر می‌کند. این سطر، دیدگاه برنامه‌ریز یا سرمایه‌گذاری است که قصد دارد، هزینه و عملکرد کسب و کار یا سازمان مورد نظر خود را تخمین بزند. اعضای هیئت مدیره، سهامداران یا اعضای هیئت امنا، نمونه‌هایی از افراد دارای این دیدگاه هستند. تقریباً همه اطلاعاتی که در این سطر می‌آیند، به صورت متن آزاد است. مدل سازمان یا کسب و کار: دیدگاه صاحبان کسب و کار را نشان می‌دهد. این صاحبان کسانی هستند که به طور مستمر با حرفه درگیر هستند. کارمندان (مدیران سطح بالا و میانی و مجریان با اهمیت) دارای چنین دیدگاهی هستند. آنچه در این سطر قرار می‌گیرد همان چیزی است که به عنوان مدل کسب و کار می‌شناسیم. مدل سیستمی: نتیجه کار تحلیلگرانی است که با بررسی سازمان و کسب و کار آن (در سطر پیش)، معماری سامانه‌های اطلاعاتی سازمان را استخراج کرده‌اند. بنابراین می‌توان گفت این سطر، نشان‌دهنده دیدگاه تحلیلگران و طراحان سطح بالاست. باید توجه کرد که جزییات طراحی در این سطر نمایش داده نمی‌شود. مدل فناوری: برای آنکه معماری تحقق یابد، نیاز دارد توسط فناوری پشتیبانی شود. در این سطر است که استانداردهای پیاده‌سازی سیستم‌ها، برگزیده می‌شوند. مدل توصیفی: توسط کسانی تهیه می‌شود که به عنوان پیمانکار در اجرای سیستم‌های اطلاعاتی پیش بینی شده در سطر پیش، فعالیت می‌کنند. در اینجا باید معماری سیستم‌های اطلاعاتی، متناسب با فناوری که از سوی شرکت مجری برگزیده شده، تبدیل به طراحی سطح پایین شود. این سطر، به معنای کامل آن به مهندسی نرم افزار مربوط می‌شود و افراد سهیم در آن همان کسانی هستند که در نظر عامه مردم به آنها برنامه نویس گفته می‌شود (اگرچه باید دانست چنین پیمانکاری باید گروهی مرکب از همه کارشناسان مهندسی نرم‌افزار اعم از تحلیلگر سیستم، طراح، معمار، برنامه نویس، آزمایشگر و ... داشته باشد). سازمان در حال کار: البته این یک مدل نیست. این سطر در بسیاری از روشهای انجام معماری دیده نشده است، چرا که از راه زبان و نمودار قابل بیان نیست. این سطر نشان‌دهنده دیدگاه کاربران سازمان است. بنابراین با تقاطع این دو مؤلفه، یعنی جنبه‌ها و نماها است که می‌توان به مدل سازی

جامع معماری سازمان پرداخت. این مدل‌سازی باید بتواند تمام جنبه‌های پیدا و نهان سازمان را مورد موشکافی قرار داده، در سطوح مختلف مدل‌سازی انجام شود. بنابراین، شکل کامل چارچوب معماری سازمان شامل شش ستون عمودی به عنوان مؤلفه‌های جنبه‌ای و شش سطر افقی به عنوان مؤلفه‌های نمایی سازمان است. مزایای چارچوب زاگمن در مقایسه با دیگر چارچوب هادر یک دسته‌بندی صریح می‌توان گفت چارچوب زاگمن نسبت به همه چارچوبهای دیگر، دست کم دارای سه مزیت عمده است: وجوه کاملتر معماری: همه چارچوبهای معماری سه رکن اصلی داده، کارکرد و شبکه را در خود جای داده‌اند. زاگمن این مزیت را نسبت به سایر رقبای خود داشت که جنبه کاملتری (زمان، افراد و انگیزه) از معماری را در چارچوب خود بگنجانند. استفاده از دیدگاههای معتبر: آن دسته از کسانی که معماری را در چارچوب دو بعدی نگریسته‌اند، در ارائه دیدگاههایی که نسبت به هم دارای رابطه‌ای تکرارشونده باشند، موفق نبوده‌اند. زاگمن دیدگاههایی را وارد چارچوب خود کرد که از بالا به پایین نسبت به هم دارای رابطه مهندسی و از پایین به بالا دارای رابطه مهندسی معکوس هستند. این رابطه جالب توجه به یکپارچگی چارچوب کمک شایانی کرده است، چرا که هر تغییری را در سطر بالا دست که عموماً از جنس مدیریتی، سازمانی و راهبردی است؛ مستلزم تغییری در سطر پایین دست است و پیش‌بینی هر تغییری در سطر پایین دست را که از جنس فناوری است، مستوجب پیش‌بینی تغییراتی در سطر بالا دست می‌سازد. نرمال بودن خانه‌ها: سطرها و ستونهای چارچوب زاگمن از یک سو به راحتی تعریف می‌شوند و از سوی دیگر قواعد مدون و دقیق بر آنها حاکم است. بنابراین در تفسیر قواعد حاکم منجر به پدید آمدن خانه‌هایی شده است که دارای هیچ گونه افزودگی نیستند. این سخن که می‌توان از آن به نرمال بودن چارچوب یاد کرد، نه تنها به این معنی است که خانه‌ها دارای همپوشانی نیستند، بلکه اطلاعات اضافی نیز در خود ندارند. به عبارت بهتر، هرگونه کاستن، افزودن یا تغییر در چارچوب معماری را با مخاطره از دست رفتن جامعیت مواجه می‌کند (فتح‌اللهی، ۱۳۸۴). مشخصات کلی چارچوب زاگمن به طور خلاصه می‌توان گفت، چارچوب زاگمن: ساده است: یادگیری و فهم آن ساده است، تخصصی نیست و صرفاً منطقی است. جامع است: یک سازمان در این چارچوب به صورت کامل و همه‌جانبه مورد توجه قرار می‌گیرد. زبانی است: کمک می‌کند که مفاهیم پیچیده و ارتباط دقیق میان آنها با واژه‌های غیر تخصصی مورد نظر قرار گیرد. ابزار برنامه‌ریزی است: به ما کمک می‌کند که بهتر تصمیم‌گیری کنیم. ابزار حل مسئله است: ذاتی است: کاملاً مستقل از ابزارها یا متدلوژی‌ها تعریف می‌شود. با ارائه دیدگاههای متفاوت، ارتباط تنها به توسعه دهندگان و معماران محدود نمی‌شود، بلکه به صراحت با ذینفعان مختلف ارتباط دارد (جان‌بخش، ۱۳۸۴). نتیجه‌گیری ما به گفته زاگمن در کتاب خود، معماری سازمانی چیز اجتناب‌پذیری نمی‌باشد و معماری سازمانی باید به یک موجودیت ضروری و واجب تبدیل شود. برای انجام این امر نیز نیاز به چارچوب است که در بین چارچوبهای متعددی که وجود دارد به دلیل اینکه چارچوب زاگمن به همه جنبه‌های سازمان از تمام دیدگاهها توجه کرده است و به صورت سیستمی، نه تک بعدی، به سازمان می‌نگرد، به عنوان چارچوب کامل و مادر تلقی می‌شود و با کمک آن می‌توان سازمان را دوباره طراحی کرد. منابع استاذزاده، سیدشروین، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: یک روش مبتنی بر معماری مدل رانه برای مدل‌سازی یکپارچه سلولهای چارچوب زاگمن، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، ۱۳۸۴. قاسم‌نژاد مقدم، نیما، فرایند معماری سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۸۹، بهمن ۱۳۸۶. جان‌بخش، سمیه، گزارش پایان‌نامه کارشناسی ارشد، انطباق چارچوب معماری سازمانی زاگمن با UML 2.0، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، اردیبهشت ۱۳۸۵. عباسی، محمدعلی، وجدی، وحید، مریم، سلطانی، فرزاد و قیطاسی، مجید. راهنمای عملی برنامه‌ریزی معماری سازمانی، موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران، ۱۳۸۴. صمدی‌وند، عسگر، مقدمه‌ای بر معماری سازمانی (ویژه مدیران)، شورای عالی اطلاع‌رسانی، ۱۳۸۴. فتح‌اللهی، علی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد: بررسی UML از نظر قابلیت پوششی به چارچوب زاگمن، دانشگاه شهید بهشتی تهران، دانشکده مهندسی برق و کامپیوتر، خردادماه ۱۳۸۴.

Rational Edge, March ۲۰۰۱۸. Zachman, John A., "A Framework for Information Systems Architecture", IBM Systems Journal, Vol. ۲۶, No. ۳, ۱۹۸۷.۹. <http://InfoTechEra.com>

منبع: ماهنامه تدبیر-سال نوزدهم-شماره ۱۹۸

معماری سازمانی بر پایه فناوری اطلاعات و ارتباطات

مصطفی جعفری - سیدکیانوش کلانتر مقدمه: در دنیایی که شتاب فزاینده تحولات عنان اختیار از کف انسانها ربوده است در دورانی که پیچیدگی در تمامی عرصه های زندگی و سیستم های اجتماعی رخنه کرده است در عصری که فناوری ارتباطات و اطلاعات سبب ظهور الگوهای نوینی از کسب و کار و تعاملات اجتماعی گشته است سازمانها با چالشهای جدی مواجهند. سازمانها به عنوان نهادهای اجتماعی متأثر از تحولات دچار پیچیدگیهای روزافزونی در سیستم ها و تعاملات خویش گشته اند و به ناچار برای همراهی و یارگیری در عصر تحول & نیازمند برنامه ریزی و بازنگری خویش هستند. در این شرایط معماری به عنوان واژه ای آشنا در عرصه سازمانی از نقش ویژه ای برخوردار شده است. همان طور که توانایی هر موجود زنده ای تا حد زیادی تحت تاثیر معماری اندام و سیستم های زیستی وی است همانگونه که زیبایی و کارایی یک ساختمان از نوع معماری آن نشأت می گیرد به همان دلیل و دلایلی دیگر معماری سازمانی نقش عمده ای در بازنگری و برنامه ریزی سازمانها بر دوش دارد. (O'ROURKE ET AL ۲۰۰۳) از آنجا که حجم وسیعی از تحولات عصر جدید ناشی از فناوری اطلاعات و ارتباطات شمرده می شود & سازمانها نیازمند آنند که چستی خویش را حول مفاهیم و واژگان عصر جدید باز تعریف کنند. به عبارتی طرحی نو در اندازند و معماری جدیدی بر پایه فناوری اطلاعات و ارتباطات بنا نهند. تاریخچه دنیال ظهور و گسترش کاربری سیستم های رایانه ای در دهه ۱۹۵۰ و ۶۰ به تدریج با گسترش و پیچیده شدن سیستم های مبتنی بر رایانه سازمانها دریافتند که برای بهره گیری بهتر و دوختن قبایی مناسب از سیستم های اطلاعاتی به قواره اندامشان نیازمند برنامه ریزی و استفاده از روشهای مدون و استاندارد توسعه سیستم ها هستند لذا بحث متدولوژی های توسعه سیستم های اطلاعاتی مطرح شدند. به مرور زمان با گسترش و پیچیده تر شدن سیستم های اطلاعاتی در سازمانها نیاز به رویکردی جامع نگر در طراحی سیستم ها احساس شد از این رو متدولوژی های سازمان نگر پایه عرصه وجود نهادند متدولوژی هایی که برای توسعه سیستم ها و رای نیازمندیهای بخشی اهداف و نیازمندیهای سطح بالای سازمان یعنی اهداف و استراتژی های کلان سازمانی را نیز در نظر می گرفتند. (اخوان نیکی ۱۳۸۰) تقریباً در اوایل دهه ۱۹۹۰ میلادی با گسترش و رشد کاربری فناوری اطلاعات به ویژه با فراگیر شدن اینترنت سازمانهای خصوصی و دولتی در کشورهای پیشرفته به ویژه در آمریکا به ناگاه خود را با طیف وسیعی از کاربردهای فناوری اطلاعات و پارادایم های جدیدی از فعالیتهای مبتنی بر فناوری اطلاعات مواجه دیدند. ظهور و متداول شدن واژگانی جدید همچون دولت الکترونیک خدمات الکترونیک کسب و کار الکترونیک و... همگی فشارها و فرصتهای تکنولوژیک اقتصادی و اجتماعی شدیدی برگرده سازمانها و نهادها وارد می آورد تا به سوی به کارگیری این فناوریهای نوین بشتابند. از طرفی به کارگیری این فناوریها مستلزم سرمایه گذاری هنگفتی در این زمینه بود که انجام آنها توجیحات اقتصادی و تکنولوژیک کافی و برنامه های راهبردی را می طلبد. ضمن اینکه مسائلی نیز از قبیل سیستم ها و تجهیزات موروثی عدم یکپارچگی میان منابع موجود فناوری اطلاعات سازمانها تفاوت و ناسازگاری میان بسترهای تکنولوژیک سیستم های متعدد سازمانها و دهها مشکل دیگر گریبانگیر سازمانهای مذکور بود. این امر به ویژه برای نهادهای دولتی که جهت تامین مالی خویش به منابع دولتی متکی بودند از اهمیت خاصی برخوردار بود. علاوه بر آن در سال ۱۹۹۶ قانونی در کنگره آمریکا به تصویب رسید که به قانون کلینگر - کوهن معروف شد و به موجب آن سازمانها و نهادهای دولتی ملزم شدند معماری فناوری اطلاعات سازمان خود را تدوین کنند. (CLINGER - COHEN ACT ۱۹۹۶) مجموع عوامل

مذکور اقدام جهت تنظیم و تدوین شاکله سازمانی در زمینه فناوری اطلاعات را برای سازمانها به ویژه ارگانهای دولتی در کشور ایالت متحده ایجاب می کرد. معماری سازمانی: واژه معماری معنایی عام را در اذهان ما تداعی می کند که ناشی از سابقه آن در تمدن بشری است. برای این واژه در بستر سازمان و فناوری اطلاعات تعاریف کمابیش مشابهی ارائه شده است. شاید بتوان معماری را ساختاری بنیادین از سیستم ها اجزا و ارتباطات درونی و بیرونی و اصول حاکم بر طراحی و نمو آنها دانست. (ANSI/IEEE STD ۱۴۷۱-۲۰۰۰) از طرفی واژه ENTERPRISE به هر مجموعه ای از سازمان اطلاق می شود که دارای اهداف مشترک و عملیات مشترک باشد. این مجموعه می تواند شامل کل سازمان و یا بخشی متمایز در یک سازمان و یا دامنه های وظیفه ای از یک سیستم و گاهی حتی مجموعه ای میان سازمانی باشد. (CIO COUNCIL ۲۰۰۰) مجموعاً می توان اصطلاح معماری سازمانی (ENTERPRISE ARCHITECTURE) را چنین تعریف کرد: یک نقشه سازمانی است که ساختار مأموریت و اطلاعات مورد نیاز سازمان و فناوریهای لازم برای پشتیبانی از آنها را تشریح کرده و فرایند گذار برای پیاده سازی این فناوریها را تعریف می کند (CIO COUNCIL ۱۹۹۹). در تعریف مورد نظر ما در این نوشتار & معماری سازمانی عبارتست از ساختار کلی نظام برنامه ریزی فناوری اطلاعات که به کارگیری بهینه از فناوری اطلاعات را در جهت دستیابی به استراتژی های کسب و کار هدایت می کند. (PERKS & BEVERIDGE ۲۰۰۳) هرم معماری سازمانی برای سهولت جامع نگری در شناخت حوزه عمل فناوری اطلاعات و بازآفرینی سازمان مبتنی بر فناوری اطلاعات رویکرد معماری سازمانی عمدتاً از مدل هرم معماری فناوری اطلاعات ارائه شده توسط موسسه ملی استانداردهای فناوری آمریکا تبعیت می کند. (شکل شماره ۱) شکل شماره یک نشانگر لایه های مختلف برنامه ریزی و استقرار فناوری اطلاعات در یک سازمان است که از آن به عنوان هرم معماری اطلاعات سازمان و یا به اختصار معماری سازمانی نام برده می شود. همان طور که مشاهده می شود برای معماری سازمانی مبتنی بر فناوری اطلاعات رویکردی لایه ای به کار گرفته شده است که از پایین به بالای هرم هر لایه بستر و محمل لایه بالادستی خود است و از طرفی برنامه ریزی برای پیاده سازی آن از بالا به پایین صورت می گیرد. همچنین این هرم نشانگر آن است که معماری سازمان بر مبنای فناوری اطلاعات مستلزم مشارکت تمامی سطوح استراتژیک میانی و عملیاتی سازمان در فرایند معماری است که این خط سیر در هرم مشهود است یعنی از سطوح بالا به پایین ماهیت استراتژیک به عملیاتی نزدیک می شود و این بدان جهت است که این فناوری تمام سطوح سازمانی را متأثر ساخته و در تصمیم گیریهای تمامی این سطوح حضور دارد. در واقع امروزه اطلاعات به عنوان منبعی استراتژیک به موازات سایر منابع سازمانی (منابع مالی نیروی انسانی تجهیزات و تکنولوژی) شناخته می شود. از این رو فناوریهای مربوط به تهیه و به کارگیری اطلاعات نیز اهمیتی استراتژیک برای سازمانها یافته است. حال برای شناخت بهتر رویکرد معماری سازمانی بهتر است هرم معماری سازمانی را با دقت بیشتری بنگریم. لذا از بالا به پایین لایه های مختلف آن را به اجمال بررسی می کنیم. ۱- لایه کسب و کار: نوک هرم معماری فناوری اطلاعات جنبه های مربوط به کسب و کار و تجارت سازمان را تشریح می کند. در این سطح مباحثی چون استراتژی های کسب و کار و فناوری سازمان خط مشی ها دامنه و تصمیم گیری در مورد پارادایم های تجاری فناوری اطلاعات مانند کسب و کار الکترونیک و... از فعالیتهایی است که در این سطح انجام می شود. همچنین در این لایه مواردی چون ساختار سازمانی فرایندهای کسب و کار سیستم های برنامه ریزی و کنترل و همچنین مکانیسم های اداری و مدیریتی برای حصول به استراتژی ها و اهداف سازمانی تشریح و ارتباط میان آنها مدل سازی می شود. ۲- لایه اطلاعات: با ظهور سیستم های رایانه ای و گسترش استفاده از آنها در سازمانها به مرور زمان مشخص شد که مکانیزاسیون فرایندها و عملیات الزاماً صحت و کارایی آنها را تضمین نمی کند. به عبارت دیگر اینکه فرایندهای ناقص و غیربهبهینه باشد مکانیزاسیون آن تنها سبب تسریع در انجام «یک کار اشتباه» می شود لذا برای کاربرد بهینه فناوری اطلاعات باید اطلاعات مورد نیاز و در جریان فرایندهای سازمان بهینه سازی و مدل سازی شود. سپس بر مبنای خوشه بندی اطلاعات و ارتباطات گروههای

اطلاعاتی با فرایندهای کاری سیستم های موردنیاز سازمان مشخص می شوند. در این لایه مباحثی چون مهندسی مجدد فرایندها (BPR) برای اصلاح و بهینه سازی گردش کار و اطلاعات مطرح می گردد. اطلاعات اصلی موردنیاز برای انجام وظایف سازمانی در لایه معماری اطلاعات شناسایی می شوند. در این لایه مدلهای منطقی اطلاعات دسته های داده مخازن داده و ارتباط آنها با وظایف سازمان و سیستم های برنامه های کاربردی شناسایی و تعریف می گردند. ابتدا نواحی موضوعی سازمان شناسایی و دسته بندی شده و از طریق آن مدل اطلاعاتی تهیه می شود. در ادامه بانکهای اطلاعاتی منطقی و ارتباط بین نواحی موضوعی و وظایف سازمانی در غالب نمودارهای مختلف مدل سازی می شوند. مباحثی چون مکانیسم ها و رویه های مدیریت دانش نیز در این لایه مطرح می شود. ۳- لایه برنامه های کاربردی: این لایه دربرگیرنده سیستم های کاربردی است که برای دستیابی به کارکردهای تعریف شده در لایه های بالایی لازم می آیند. سیستم هایی چون برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) مدیریت ارتباطات با مشتری (CRM) سیستم های اطلاعاتی مدیریت (MIS) سیستم های مدیریت زنجیره عرضه (SCM) و... در این لایه لحاظ شده اند. شناسایی و توصیف برنامه های کاربردی و ماژولها و ارتباط آنها با فرایندهای سازمان و سایر برنامه های کاربردی در لایه معماری برنامه های کاربردی انجام می شود. ارتباط بین برنامه های کاربردی با وظایف سازمان و همچنین با نواحی وظیفه ای سازمان از موارد دیگری است که در ادامه طراحی این لایه از معماری تدوین می شوند. ۴- لایه فناوری یا زیرساختها: این لایه در حقیقت پیکره ظاهری فناوری اطلاعات و آن چیزی است که در اذهان عموم از فناوری اطلاعات (IT) متصور است. این سطح از فناوری اطلاعات دربرگیرنده فناوریهای سخت افزاری و نرم افزاری از جمله ریزپردازنده ها رایانه های شخصی شبکه های رایانه ای زیرساختهای مخابراتی و الکترونیکی بسترهای نرم افزاری و... می شود. درحقیقت استقرار سیستم های اطلاعاتی سازمان بر محمل این لایه انجام می گردد. در لایه معماری زیرساختها فناوریهای سخت افزاری نرم افزاری و شبکه های مخابراتی موردنیاز برای استقرار سیستم های کاربردی سازمان شناسایی و تبیین می گردند. نیازمندیها و موجودیهای تکنولوژیکی سازمان براساس چهار ناحیه تکنولوژیکی اصلی (بستر نرم افزاری مدیریت داده ها و سیستم های عامل سخت افزارهای پردازش اطلاعات فناوریهای مخابراتی و میان افزارها) طبقه بندی می گردند. به هر حال آنچه از فناوری اطلاعات در وهله اول به چشم می آید همین جنبه های تکنولوژیک آن است که شیفستگی بیش از حد به این لایه سرابی است که چشم اغلب سازمانهای ما را به خود معطوف کرده و آنها را از فهم فلسفه و مبانی (لایه های بالاتر) کاربردهای فناوری اطلاعات غافل داشته است. چه بسیارند سازمانهایی که به آخرین مدل فناوریهای رایانه ای مجهزند اما کمترین درصد منافع مترتب بر آن را جذب می کنند. مزایایه زعم «جان زکمن» نظریه پرداز عرصه معماری سازمانی: «ضرورت تغییر به روز بودن کیفیت گرایی و شتاب تغییرات شرایطی را فراهم آورده که ما را مجبور به روی آوردن به سوی معماری سازمانی می کند. در قرن ۲۱ معماری عامل تعیین کننده در موفقیت یا شکست بقا و یا فناى سازمانهاست. (ZACHMAN ۱۹۹۷) اما به طور مشخص مزایا و منافع ناظر بر رویکرد معماری سازمانی را می توان در دو دسته کلی گروه بندی کرد. (۱) منافع عام مترتب بر کسب و کار سازمان (۲) منافع مترتب بر بخش فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی و منابع فناوری اطلاعات پشتیبان کسب و کار. الف) مزایای عام مترتب بر کسب و کار تبعیت از استراتژی: طراحی سازمان مبتنی بر مقاصد استراتژیک & هدایت گر تغییرات سازمانی و توسعه سیستم های سازمان خواهد بود. به جای تاکید صرف بر انجام درست کارها & انجام کارهای درست نیز مدنظر خواهد بود. کاهش فعالیتهای زاید و بخشی نگری: اگرچه کارهای زاید و تکراری یکی از دغدغه های اصلی بخش فناوری اطلاعات است اما با رویکرد معماری سازمانی می توان اضافات و کارهای زاید بخشهای مختلف سازمانی را نیز شناسایی و حذف کرد. ماهیت فرایند معماری سازمانی: همان طور که در تشریح هرم معماری سازمانی عنوان شد ماهیت این فرایند مشارکت تمامی سطوح سازمانی را طلب می کند که این خود مزایای بسیاری را در پی خواهد داشت از جمله: افزایش آگاهی کارکنان بخشهای مختلف از کلیت سازمان و فرایندهای آن به ویژه بخش فناوری اطلاعات تسهیم و اشاعه دانش و مهمتر از همه

اینکه فرایند معماری سازمانی یک فرایند تغییر است که مطمئناً مزایا و البته ریسک‌های مترتب بر فرایند تغییر را نیز به همراه دارد. ب) مزایای مترتب بر بخش فناوری اطلاعات کاهش اضافات: کاهش تکرار و اضافات داده‌ها و فرایندها که اولی سبب افزایش دقت و دومی سبب سهولت نگهداری سیستم‌ها خواهد شد و مجموعاً کاهش هزینه را در سیستم‌های اطلاعاتی به بار خواهد آورد. سیستم‌های اثربخش: به واسطه تلفیق استراتژی‌های کسب و کار و فناوری اطلاعات سیستم‌های توسعه یافته هدفمندتر و همراستای محور کسب و کار سازمان خواهند بود؛ افزایش کیفیت سیستم‌ها: تحلیل فرابخشی در معماری سازمانی سبب می‌شود توسعه سیستم‌ها بر مبنای رویکردی جامع‌نگر و هدف‌محور و در نتیجه کیفی‌تر صورت گیرد؛ یکپارچگی سیستم‌ها: رویکرد جامع‌نگر معماری سازمانی توجهی ویژه به یکپارچه‌سازی و حاکمیت استانداردها و تعامل‌پذیری سیستم‌ها دارد که این سبب کاهش و رفع معضل سنتی سیستم‌های جزیره‌ای و پراکنده در سازمان خواهد شد. چشم‌انداز آتی نظرسنجی‌های به عمل آمده از تعداد ۲۰۰ مدیر ارشد اطلاعاتی شرکتهای پیشرو اروپایی و آمریکایی ده اولویت زیر را به عنوان مهمترین دغدغه‌های سازمانها در حوزه فناوری اطلاعات طی سال ۲۰۰۲ و بعد از آن عنوان کرده است: ۱- کاهش / تثبیت هزینه‌ها؛ ۲- همسوسازی هزینه‌ها و خریدهای مربوط به فناوری اطلاعات با راستای کسب و کار؛ ۳- خدمت‌دهی عالی در بخش فناوری اطلاعات؛ ۴- O'ROUKER, CAROL, AND ET AL, "ENTERPRISE ARCHITECTURE: USING THE ZACHMAN FRAMEWORK", USA: THOMSON LEARNING INC, ۲۰۰۳.۳ - PERKS, CORL. & BEVERIDGE, TONY, "GUIDE TO ENTERPRISE IT ARCHITECTURE", NEW YORK: SPRINGER INC, ۲۰۰۳.۴ - FEDERAL CHIEF INFORMATION OFFICER (CIO) COUNCIL, FEDERAL ENTERPRISE ARCHITECTURE, VERSIONAL, FEBRUARY ۲۰۰۱.۵ - JOHN ZACHMAN, ENTERPRISE ARCHITECTURE: THE ISSUE OF CENTURY - ۱۹۹۷, www.zifa.com۶ - TANNENBAUM, ADRIAN, "METADATA SOLUTIONS", ۲۰۰۱, ADDISON WESLEY - منبع: ماهنامه تدبیر-سال چهاردهم-

شماره ۱۴۳

ساختارهای جدید سازمان و مدیریت فرایند

محمد رحیم رمضانیان، سید حامد پوربخش

چکیده: محیط کسب و کار کنونی، محیط تغییر و دگرگونیهای سریع است. این تغییرات باعث شده است که صاحب‌نظران در دهه‌های اخیر، بحثهای گسترده‌ای را در زمینه ضرورت توجه به عوامل محیطی در مطالعه سازمانها مطرح کنند. منظور از عوامل محیطی مجموعه‌ای از ویژگیهای قابل اندازه‌گیری محیطی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم توسط سازمان ادراک می‌شوند و بر عملیات آن موثر هستند. صرفنظر از تعاریف مختلف از محیط یا عوامل محیطی، مطالعه تاثیر تغییرات محیطی بر جنبه‌های مختلف سازمان از جمله ساختار سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. مقاله حاضر می‌کوشد تا بیان ساختارهای سنتی و جدید سازمانی، رابطه این ساختارها را با مدیریت بر فرایند ترسیم کند. مقدمه تغییرات محیطی باعث تغییرات شگرفی در ساختار سازمانها شده‌اند، به طوری که دیگر ساختارهای سنتی جوابگوی تغییرات محیطی نیستند و بسیاری از سازمانهای بزرگ گذشته به خاطر ناتوانی در تطبیق خود با محیط از بین رفته‌اند. عامل مهمی که بر سرعت این تغییرات و پیچیدگی محیط دامن می‌زند، جهانی شدن است. مقوله جهانی شدن سازمانها را مجبور به استفاده از مزایای مناطق مختلف جهان جهت دستیابی به مزیت رقابتی و ماندن در صحنه رقابت کرده است. یکی از رویکردهای جدیدی که به سازمانها در راه رقابت یاری رسانده است رویکرد فرایندگرایی و مدیریت مبتنی بر فرایند است. فرایند چیزی جز مجموعه‌ای از وظایف مرتبط به هم و در

کنار یکدیگر برای خلق نتیجه ای ارزشمند برای مشتری نیست. تعریفی که به ظاهر ساده به نظر می رسد اما استفاده از این روش در تمامی امور مدیریت مانند سازماندهی حقوق و دستمزد، برنامه ریزی منابع انسانی و... تحولی شگرف در سازمانها ایجاد می کند که متفاوت از روش کنونی سازمانهاست. ساختارهای سنتی ساختارهای سنتی را معمولاً بر سه دسته در نظر می گیرند. ساختارهای بر حسب نوع و وظیفه، نوع محصول و منطقه جغرافیایی. البته می توان با کمی اغماض ساختارهای ماتریسی را نیز جزء ساختارهای سنتی نامید که اگر چه ساختاری جدیدتر نسبت به سه دسته قبل تر خود هستند ولی کم کم این ساختارها نیز به جرگه آنان می پیوندند. تهیه ساختار سازمانی بر حسب نوع فعالیت و نوع محصول از متداولترین روشهایی است که مورد استفاده سازمانها قرار می گیرند. در ساختار مبتنی بر نوع و وظیفه، فعالیتها بر حسب وجوه مشترکی که دارند، معمولاً از پایین به بالا گروه بندی می شوند. به عنوان مثال همه حسابداران در دایره حسابداری مستقر می شوند و معاون رئیس (معاون مالی و اداری) مسئول همه فعالیتهای دایره حسابداری می شود. این ساختار مناسب محیط های با ثبات، دارای تکنولوژی عادی و یکنواخت بوده و بهتر است سازمانهای تک محصولی کوچک تا متوسط با هدف افزایش کارایی درون سازمان آن را به کار ببندند. این نوع ساختار موجب صرفه جویی در مقیاس می شود و به سازمان کمک می کند تا به اهداف تخصصی خود دست یابد. اما نقطه ضعف چنین ساختارهایی نداشتن واکنش سریع به تغییرات محیط، ناهماهنگی افقی، کاهش نوآوری و خلاقیت و تمرکز تصمیم گیری است. اما در ساختارهای مبتنی بر محصول بخشهای مختلف سازمان بر اساس نوع محصول، نوع خدمت، گروهی از محصولات، نوع کار، طرحها یا برنامه های اصلی یا بر حسب مراکز سود سازماندهی می شوند. این نوع ساختار برای محیط های بی ثبات و با اطمینان متوسط تا کم و دارای فناوری پیچیده مناسب است و بهتر است سازمانهای چند محصولی و بسیار بزرگ و غیر متمرکز از آن استفاده کنند. از نقاط ضعف این نوع ساختار می توان به استفاده نشدن از صرفه جویی در مقیاس، ناهماهنگی خطوط تولید مختلف و رعایت نشدن استاندارد در تولید اشاره کرد. یکی دیگر از گروه بندیها در ساختار سازمانی تاکید و توجه به مشتریان و مصرف کنندگان محصول است که متداولترین آنها طبقه بندی بر مبنای منطقه جغرافیایی است. به عنوان مثال بخشی از ساختار شرکت کامپیوتری اپل به این صورت است مشتریان را به سه قسمت حوزه اقیانوس آرام، حوزه اروپا و منطقه آمریکا تقسیم بندی کرده اند که هر یک دارای زیر مجموعه هایی نیز هستند. در این نوع ساختار سازمانها می توانند خود را با نیازهای هر منطقه سازگار کنند، اما مسئله هماهنگی بین واحدها ممکن است، چالش برانگیز باشد. سازمانهایی که چندین نوع محصول یا خدمت، تولید یا ارائه می کنند می توانند از نوعی ساختار به نام ساختار ماتریسی استفاده کنند. از ویژگیهای منحصر به فرد ساختار ماتریسی این است که سازمان، به صورت همزمان دارای هر دو ساختار (محصولی و وظیفه ای) می شود این نوع ساختار برای محیط های با اطمینان پایین که دارای تکنولوژی پیچیده اند، مناسب بوده و بهتر است در سازمانهای متوسط که محصولات گوناگون تولید و عرضه می کنند، استفاده شود. این نوع ساختار ممکن است نوعی سردرگمی و استیصال در بین کارمندان که دارای دو رئیس هستند به وجود آورد و نیاز است تا جلسات زیادی تشکیل شود تا تعارضات به وجود آمده بین کارکنان رفع شود. ۱- سازمانهای شبکه ای تلاش سازمانهای شبکه ای بر پیشگیری از مشکلات و خلاقیت در مزیتهای رقابتی بازار، متمرکز است. ساختارهای شبکه ای حداقل شامل سه شکل مختلف است. ۱- داخلی؛ ۲- باثبات؛ ۳- پویا. شبکه داخلی: برای دستیابی به منابع بازار و کار آفرینی و خلاقیت بدون استفاده از منابع خارج از سازمان طراحی می شود و مدیران این ساختارها در جهت تنظیم قیمت و نوآوری و خلاقیت تشویق می شوند. شبکه های داخلی به وسیله جنرال موتورز از دهه ۱۹۸۰ به کار گرفته شده اند. شبکه باثبات: انعطاف پذیری را در زنجیره ارزشی یک شرکت یا سازمان بالا می برد و در این گونه ساختارها و شبکه ها داراییها معمولاً متعلق به بیش از یک شرکت است، اما به یک کسب و کار خاص تخصیص می یابند. اغلب یک گروه از فروشندگان و عرضه کنندگان در اطراف شرکتها و سازمانها هستند که ورودی شرکت را تامین و خروجی اش را توزیع می کنند و به فروش می رسانند. برای مثال شرکت بی.ام. و بین ۵۵ و ۷۵ درصد از هزینه های تولیدی را به

بیرون از سازمان واگذار کرده است و از خدمات دیگران استفاده می‌کند. ساختارهای شبکه ای پویا: در محیط های رقابتی متغیر و متحول به کار گرفته می‌شوند و این گونه ساختارها تخصص و انعطاف پذیری را توسعه می‌دهند. مثلاً شرکت‌های اسباب بازی، مجبور به استفاده از منابع خارج از سازمان هستند. ساختارهای شبکه ای چهار ویژگی عمده ای دارند: الف - سازمانهای مستقلی هستند که هریک وظایفی چون تولید، بازاریابی و طراحی محصول را به عهده دارند. ب - کار گزار یا یک مرکز هماهنگی وجود دارد که این گروهها را با یکدیگر منطبق می‌سازد و در جهت اهداف تعیین شده بسیج می‌کند. پ - مکانیسم های بازار اجزای شبکه ها را با یکدیگر منطبق می‌سازند. ت - سیستم های اطلاعاتی با اطلاعات شفاف اجزای شبکه را هماهنگ می‌سازند. ۲ - سازمانهای ستاره ای شکل یا خوشه ستاره ایسازمانهایی که ساختار ستاره ای شکل دارند، دائماً هسته خود را مهندسی مجدد می‌کنند و منسجم می‌سازند و بدین وسیله سرمایه ها و ظرفیتهای معنوی مهم خود را حفظ می‌کنند. این ساختارها متناسب با شرکتها و سازمانهایی هستند که شایستگیها و قابلیت‌های محوری بسیار گرانها و پیچیده دارند و دارای محصولات متنوع و بازارهای بیگانه مستقل هستند. در این سازمانها، موسسه مرکزی با گره ها یا مراکز کوچک پایین دستی پیمانهای شکل می‌دهد تا بدین وسیله از مراکز کوچک با دانش، مهارتها و منابع محوری خود حمایت کند تا هریک از این مراکز در بازارهای خود نوآوری و کار آفرینی داشته باشند و ممکن است این مرکز کوچک نیز به نوبه خود ضمن دستیابی به شایستگی محوری پاره ای از امور را به دیگران واگذار کنند. ۳ - سازمانهای تار عنکبوتی بهترین راه برای حصول اطمینان از جریان یافتن اطلاعات و دانش، استفاده از خدمات دیگران یا تامین منابع از خارج سازمان است. سازمانهای تار عنکبوتی می‌توانند یک پشتیبانی تخصصی بر مناطق چندگانه جغرافیایی بدهند، ریسک سرمایه گذاری را کاهش دهند و خلاقیت و نوآوری افراد را بالا- برند و احتمال اختراعات انقلابی را افزایش دهند. شرط اولیه ایجاد و توسعه این مناسبات این است که اهداف و تعهدات جنبه مشترک و یکنواخت پیدا کنند تا بدین وسیله سازگاری واحدها افزایش یابد و روحیه تفاهم بیشتر شود. ۴ - سازمانهای پارندی بعضی ها، این سازمانها را به عناوین دیگر مثل سازمانهای سه وجهی و شبدری بیان کرده اند. در واقع این سازمان را برای اولین بار «چارلز هندی» در سال ۱۹۸۹ معرفی کرد. سازمانهای پارندی فعالیتهای غیر استراتژیک را در زنجیره ارزش مشخص و آنها را به واحدهای خارجی محول می‌کنند. با این شیوه عمل، هزینه های سازمان کاهش می‌یابد و نیروی مدیریت صرف فعالیتهای اصلی و اساسی می‌شود. سازمان پارندی به مدیریت قدرت می‌دهد تا نیرو و توان خود را بر زمینه هایی متمرکز کند که سازمان دارای مزیت‌های رقابتی است و به علاوه از امور جزئی و کم اهمیت خود را رها می‌سازد. ساختار این نوع سازمانها، شبیه بر گهای نوعی شبدر است که شکل سه وجهی دارد. نخستین برگ نمایانگر کارکنان کلیدی سازمان و دومین برگ نمایانگر مقاطعه کاران خارجی و سومین برگ نشانگر نماینده کارکنان منعطف است. ۵ - سازمان مجازیو سازمانهای مجازی شبکه ای موقتی از موسسات مستقل هستند که در جهت افزایش کارایی و رسیدن به هدفی واحد با یکدیگر به همکاری می‌پردازند. یکی از مهمترین و بارزترین مشخصه های این نوع سازمانها وجود انعطاف پذیری بسیار زیاد آنهاست. در این نوع از شرکتها تمامی شرکا از امتیاز برابر برخوردارند و به یکدیگر به وسیله به اشتراک گذاری اطلاعات، مشتریان و منابع وابسته اند. از ویژگیهایی همچون داشتن منابع مشترک، نبود مرز، مشارکت برابر، داشتن شرکای غیر ثابت، پراکندگی جغرافیایی و ارتباطات الکترونیک می‌توان به عنوان مشخصه های بارز سازمانهای مجازی نام برد. سازمانهای مجازی از دیدگاه مشتریان باید یک سازمان واقعی تلقی شوند. از دیدگاه دیگر، سازمانهای مجازی نمونه ای از سازمانهای آینده ای هستند که در آنها پیچیدگی، وسعت و حجم عملیات به گونه ای است که دیگر نمی‌توان آنها را به صورت سازمانی متمرکز و واحد اداره کرد، بلکه برای ادامه کار آنها نیاز به سازمانهای دیگر است. ۶ - سازمانهای تخیلی طبق نظر هدبرگ سازمان تخیلی سیستمی است که در آنجا منابع و فرایندهای ایجاد شده در خارج از محدوده مرز قانونی هدایت و اداره می‌شوند. (GUMMESSON, ۱۹۹۶, P.۳۵) ویژگیهای سازمانهای تخیلی عبارت است از: بسیار بزرگتر از آن هستند که در چارت سازمانی

نمایان هستند. بسیار پر مایه تر از آن هستند که ترازنامه شان نشان می دهد. سازمانهایی هستند که در آن همراه با مشتری ایجاد ارزش می شود و با مشتریان به عنوان اعضای معمولی سازمان رفتار می شود. افراد و کارکنانی که به استخدام این گونه سازمانها در می آیند خیلی کمتر از افرادی هستند که درگیرند. ۷- سازمانهای خوشه ایسازمانهای خوشه‌ای سازمانهایی هستند که در آن گروهی از افراد با هم کار می کنند تا مشکلات کسب و کاری را برطرف کرده یا یک فرایند جدیدی را تعریف و تدوین کنند و بعد از اینکه کارشان انجام شد، از هم جدا می شوند. پس سازمانهای خوشه ای مبتنی بر تیم‌ها و گروه‌ها هستند که اعضای این تیم‌ها ممکن است از مناطق جغرافیایی مختلف باشند و از طریق سیستم ارتباطات و اطلاعات با هم ارتباط برقرار کرده و با هم کار کنند. اساس این خوشه‌ها، سیستم‌های کاری با مهارت‌های چندگانه و منعطف است که با توجه به بینش و فلسفه وجودی شرکت یا سازمان تشکیل و وظایفی را عهده دار می شوند. مدیریت بر مبنای فرایندیکی از ویژگیهای دنیای کسب و کار کنونی تغییر مداوم و نسبتاً سریع در نیازهای مشتریان است. در تجارت پر رقابت امروز، سازمانی شانس بقا دارد که سازوکارهای لازم برای آگاهی سریع از این تغییرات را داشته و توانایی پاسخگویی سریع به آنها را نیز دارا باشد، در غیر این صورت شانس چندانی برای باقی ماندن در عرصه رقابت نخواهد داشت. سازمانها به مرور زمان و در اثر تجربه دریافته اند که رویکرد وظیفه‌ای در کسب و کار، انعطاف و پویایی را از بین می برد. سازمانهای وظیفه مدار به سختی می توانند در برابر تغییرات محیطی از خود انعطاف نشان دهند و با محیط سازگار شوند. رویکردی که در مقابل رویکرد وظیفه ای به سازمانها پیشنهاد می شود رویکرد فرایندی است. فرایند عبارت است از یک سری فعالیتهای مرتبط به هم که برای رسیدن به هدفی خاص انجام می شوند. فرایند را می توان یک زنجیره ارزش دانست که هر مرحله (هر دانه زنجیر) ارزشی به مرحله قبل می افزاید. بنابراین، فرایند‌های کسب و کار عبارتند از فعالیتهای اساسی در سازمان که محدود به مرزهای وظیفه ای نیستند و منابع انسانی، مهارت‌های مدیریتی و فناوری را به منظور تمرکز سازمان بر استراتژی ایجاد ارزش برای ذی‌نفعان و بخصوص مشتریان به هم مرتبط می کنند. فرایند‌های کسب و کار با فرایند‌های کاری فرق دارند. فرایند‌های کاری فعالیتهایی هستند که کاملاً در کنترل یک بخش خاص هستند و در واقع در مرزهای وظیفه‌ای محدود شده اند. مدیریت فرایند محور عبارت است از شناخت مدیریت فرایند‌های کسب و کاری که هدفشان، برآورده ساختن نیازهای مشتریان است. سیستم مدیریت فرایند محور بر جریان کار در طول سازمان تمرکز می کند. این جریان کار با خواسته‌های مشتریان شروع می شود و با تامین رضایت مشتری که کالاها یا خدمات با کیفیتی را با قیمت مناسب و بموقع دریافت کرده است، به پایان می رسد. در واقع فرایند نشان می دهد که چگونه کار در طول نواحی وظیفه ای داخلی سازمان انجام می شود. مدیریت فرایند محور، روابط تامین کنندگان و مشتریان را با فرایند‌های کسب و کار نشان می دهد. در سیستم مدیریت فرایند محور، همواره اشتیاق برای بهبود مستمر در سازمان وجود دارد. در سازمانهای فرایند محور چون کارکنان یک فرایند کامل را انجام می دهند و نه یک جزء کوچک کار را، رضایت بیشتری دارند. تفاوت میان «وظیفه» و «فرایند» همانند تفاوت میان جزء و کل است. وظیفه واحدی از کار است؛ فعالیتی که معمولاً یک نفر انجام می دهد. در برابر، فرایند، گروهی از وظیفه‌های به هم پیوسته است که با همدیگر، نتیجه ای با ارزش از دید مشتری را به بار می آورند. برای مثال، انجام یک سفارش یک فرایند است؛ فعالیتهایی که کالا را به دست مشتری می رسانند. این فرایند از وظیفه‌های گوناگونی درست می شود. دریافت درخواست از مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا- و یا تولید، گزینش و بسته بندی سفارش، برنامه ریزی حمل و روش ارسال کالا (زمینی، دریایی، هوایی) و در پایان بارگیری و ارسال کالا به سوی مشتری. هیچ کدام از این وظیفه‌ها به تنهایی ارزشی برای مشتری نمی آفرینند. حمل بدون بارگیری و یا بسته بندی بدون انتخاب کالاها از انبار، شدنی نیست. بررسی اعتبار مشتری به خودی خود یک تجزیه و تحلیل مالی است. تنها هنگامی که این فعالیتهای مستقل و جداگانه با همدیگر جمع شوند، ارزشی به وجود می آید. مشکل کندی سازمانهای نوین، ریشه فرایندی دارد. دسترسی دیر هنگام به نتیجه‌های دلخواه، ناشی از کندی انجام وظیفه‌ها نیست. بیش از ۵۰

سال است که روشهای زمان سنجی، حرکت سنجی و خود کارسازی به بهسازی وظیفه ها می پردازد. علت کندی کار این است که پاره ای از افراد وظیفه هایی غیر ضروری انجام می دهند و در فاصله میان انجام این دو وظیفه نیز وقت زیادی تلف می شود. وجود اشتباه در نتیجه نهایی کار، به دلیل بدکار کردن افراد نیست، بلکه می تواند علت‌های بسیاری داشته باشد. انعطاف ناپذیری سازمان به این دلیل نیست که کارکنان در انجام وظیفه های خود روش ثابت و یکنواختی دارند، بلکه بدان علت است که کسی نمی داند که وظیفه های جداگانه چگونه بایستی ترکیب شوند تا نتیجه دلخواه به دست آید. هزینه سنگین سازمانها گویای این مطلب نیست که انجام وظیفه های مستقل پرهزینه اند. علت واقعی آن است که ما افراد گوناگونی را به کار می گیریم تا از ترکیب مناسب وظیفه های جداگانه ای که نتیجه نهایی را به بار خواهند آورد، مطمئن شویم. کوتاه سخن اینکه مشکل نه در انجام وظیفه ها و فعالیت‌های مستقل، که در چگونگی پیوند دادن آنها و ایجاد یک کل، نهفته است. سالهاست که شرکتها در زمینه بهسازی وظیفه های سازمانی کوششهای چشمگیری می کنند، ولی کمترین توجهی به فرایند کارها ندارند. حرکت از مدیریت وظیفه ای به مدیریت فرایندی این الگو توسط تیم راهبری مدیریت فرایند شرکت GTE TELOPS طراحی شده است. اگرچه الگوی گذار بر پایه چرخه معروف دمینگ تدوین نشده، ولی نتایج آن بسیار شبیه نتایج چرخه دمینگ است. (شکل ۱) از آنجا که توضیح کامل الگوی گذار، خود مقاله ای جداگانه را می طلبد، تنها به ذکر اجزای هریک از مراحل الگو اکتفا می کنیم. مرحله اول - ارزیابی: الف) ایجاد زیرساختهای مدیریت فرایند: تعیین مدیران فرایند، تشکیل پانل‌های فرایند و تیم های ثابت فرایند؛ تدوین طرح پیشنهادی برای استقرار مدیریت فرایندی؛ تعیین اعضای تیم فرایند؛ ارزیابی سطح کنونی عملکرد فرایند؛ تعیین چشم انداز بلندمدت فرایند؛ ارزیابی تاثیر جهت گیری راهبردی؛ اولویت بندی مهمترین نارساییهای فرایند؛ آموزش اعضای تیم فرایند. ب) ارزیابی فرایند کنونی: مستند سازی فرایند در موارد لازم؛ گردآوری شاخصهای ارزیابی کنونی؛ شناسایی / اولویت بندی روندهای عملکرد. مرحله دوم - توسعه: الف) شناسایی فرصتهای بهبود: تعیین رویکرد بهبود؛ حل و فصل مسائل مربوط به یکپارچه سازی؛ تعریف شاخصهای ارزیابی عملکرد پیشنهاد شده؛ تعیین استانداردهای عملکرد فرایند؛ تعیین روشهای بهبود مختلف. ب) تدوین برنامه بهبود: ارزیابی و اولویت بندی روشهای بهبود؛ تدوین یک برنامه بهبود فرایند رسمی؛ هماهنگی بودن برنامه بهبود فرایند با برنامه عملیاتی سازمان؛ تخصیص مجدد منابع به برنامه های تصویب شده؛ تعریف مسئولیتهای مجری فرایند؛ تشکیل تیم استقرار فرایند. مرحله سوم - اجرا: الف) اعمال بهبودها: آغاز فعالیتهای توسعه (آماده سازی سیستم، آموزش، به کارگیری شاخصهای اندازه گیری، اعمال رویه ها و...)؛ آزمایش تغییرات فرایند به منظور حصول اطمینان از قابل دستیابی بودن اهداف مورد نظر؛ اجرای وظایف مجری فرایند؛ اجرای تغییرات فرایند. ب) ارزیابی عملکرد فرایند: گرفتن تاییدیه تطابق اجرای فرایند با آنچه طراحی شده بود؛ شناسایی ناهمگونیهای بین عملکرد فرایند و مشخصات آن؛ ارزیابی بازخوردهای ارائه شده توسط مشتریان. مرحله چهارم - تثبیت: بهبود پیوسته فرایند. فعالیتهای مورد نیاز جهت فرایند گرایندر تعریف فرایند گرای (اصطلاح فرایند گرای و فرایند محوری یکسان به کار برده شده است) چنین گفته می شود که روشی است که با محور قراردادن فرایندهای کسب و کار و حذف فعالیتهای بدون ارزش افزوده، برای سازمان مزیت رقابتی به ارمغان می آورد. برای اینکه یک سازمان در راه فرایند گرای گام بردارد می بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد: الف - تشخیص فرایند ها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرد و برای آنها نام و عنوان برگزید. شناسایی و نامگذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره ای از سازمانها خود را گول می زنند و فعالیتهای وظیفه ای کنونی را فرایند به حساب می آورند. فرایندها از مرزهای سازمانهای موجود گذر می کنند و یک راهنمایی سرانگشتی این است که اگر برگزیدن فرایندی دست کم سه نفر را خشمگین نکند، نباید آن را فرایند دانست. در شناسایی فرایندها باید کارهای سازمان را به صورت افقی بررسی و از نگرش بالا- به پایین یا عمودی خودداری کرد. ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست‌اندرکاران: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آنها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است، به نحوی که باید فرایندها، نام آنها،

ورودیه‌ها و خروجیها و ارتباطات آنها برای همه افراد ملموس باشد. روی آوردن به فرایند محوری وظیفه افراد را بی درنگ تغییر نمی دهد، ولی دید آنها را گسترده تر می کند و به کل کار توجه می دهد و روحیه کار تیمی را تقویت می کند. با این بینش واژه کارگر با دیدگاه محدود و وظیفه‌گرای آن، جای خود را به فرایندگر، می دهد. فرایندگر کسی است که می داند با کار خود به نتیجه بخش شدن یک فرایند یاری می رساند. ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آنها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می توانند برحسب ضرورت برپایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. معیارهای همگون در کارکرد فرایندی، افراد را به صورت یک تیم منسجم درخواهد آورد. د - به کارگیری مدیریت فرایندگرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد، زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است. بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمانها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آنها، بهره گیری از فرصتها در بهسازی فرایندها، و پیگیری در کاربرد فرصتها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نیست، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است. ساختار فرایندیهمانگونه که ذکر شد کارهای فرایندی به تشکیل تیم های مناسب نیازمند است، ولی این سوال مطرح می شود که جای این تیم ها در ساختار سنتی کجاست؟ در نظام فرایند محور، کارکنان می بایست دارای اطلاعات و اختیار تصمیم گیری گسترده باشند و این دیدگاه در ساختار سنتی که نیاز به سرپرستی را قانون طبیعت می داند، گناهی نابخشودنی است. بنابراین، ساختار سنتی، به دلیل روش مدیریتی، فرهنگ سازمانی و روشهای ارزیابی و پاداش دهی کارکنان، توان اجرای فرایندگرایی را نخواهند داشت، مگر اینکه شاهد تغییراتی در آنها باشیم. ساختار سازمانی یکی از مهمترین قسمتهایی است که در آن شاهد تغییرات اساسی خواهیم بود. در ساختار جدید به وظایف مدیران و آنچه انجام می دهند اشاره شد و اینک باید به گروهها و کسانی که امر آموزش اصلی و پایه ای را به عهده دارند پردازیم. توجه دارید که این گروهها تیم نیستند، زیرا تیم گروهی است که صاحب کار فرایند یا مدیر، آن را رهبری می کند. می توان این بخش را مرکز خبرگی نامید. مراد از مرکز خبرگی دسته ای از کارکنان سازمان است که مهارت و حرفه ویژه ای دارند. برای روشن شدن مطلب باید به این نکته اشاره داشت که فرایند محوری اداره وظیفه‌های پیشین را به دو بخش تقسیم کرده است: تیم فرایندی یعنی جایی که کار انجام می شود و مرکز خبرگی یعنی جایی که افراد پرورش و مهارت کسب می کنند و بازدهش مهندسانی است که خود طرحها و نقشه های مهندسی را می آفرینند و در تیم های فرایندی به کارهای ابتکاری فراوان می پردازند. در مرکز خبرگی کوشش می شود تا مهارتها در بالاترین و بهترین حد ممکن گسترش یابند و تکمیل شوند. یک یا چند مربی در مرکز گماشته می شود تا به گسترش مهارتهای اعضا پردازند و همواره مطمئن شوند که آخرین دستاوردهای حوزه کار خود را مورد توجه قرار داده اند. مراکز خبرگی اغلب به صورت سازمانهای مجازی با کمترین نمود ظاهری هستند، یعنی حتی ممکن است اتاق و یا محلی برای این مراکز در کار نباشد. مجموعه افراد و مکانیسم پیوند آنها با یکدیگر (مثلاً ارتباط الکترونیک) همان مرکز خبرگی است. با تجسم ساختاری که شرح دادیم، به تیمهای فرایندی مستقلی می رسیم که با راهنمایی مدیر یا «صاحب کار» و پشتیبانی مربی به کار سرگرم هستند. شکل (۲) این مطلب را بهتر بیان می کند. بی تردید این شکل هیچ شباهتی به نمودار سازمانی سنتی ندارد و اصلاً یک نمودار سازمانی نیست. جستجوی ارتباطات هر می مسئولیت، قدرت و اختیار در این تصویر ما را به جایی نمی رساند و تنها نشان می دهد که منابع چگونه گردهم می آیند تا ارزشی مشتری پسند به بار آورند. بنابراین، خود کسب و کار را نمایش می دهد و نه روش اداره آن را. بردارهای افقی نشانگر فرایندهای سازمان هستند که ارزش آفرینی را به عهده دارند و دوایر نشان دهنده مراکز خبرگی هستند که افراد در آنها توانمندیهای خود را افزایش می دهند و از همان راه پاداش و انگیزه می گیرند. بردارهای عمودی چگونگی ارتباط تیم های فرایندی با مراکز خبرگی را به نمایش می گذارند. هنگام پیوستن یک مهندس جدید به سازمان نام او در مرکز خبرگی مهندسی ثبت می شود. پس از آماده شدن، به فرایند یا فرایندها

مامور می شود و به صورت یکی از اعضای تیم درمی آید. توجه دارید که عضویت فرد در مرکز خبرگی تقریباً دائمی و در تیم ها موقتی است. حال سوال اینجاست که این نمودار چه فرقی با نمودار ماتریسی یا پروژه ای دارد؟ در نمودار پروژه ای ممکن است رؤسا دید گاهها و برنامه های متناقضی داشته باشند، ولی در نمودار فرایندی همه به دنبال یک نتیجه اند و حصول نتیجه نهایی و مسئولیت از آن کارکنان حرفه ای است و بقیه پشتیبانان (صاحب کار و مربی) در این راه تنها به ایشان کمک می کند. نتیجه گیری سازمانهای جدید به دلیل ضرورتهای تجاری بروز کرده اند و پایه اساسی آنها انعطاف پذیری است. برای اینکه سازمانها در این محیط متغیر، متحول، پویا و رقابتی بتوانند رشد بکنند و بقای خود را حفظ کنند روی آوردن به فرایند ها امری ضروری است. کافی است به جای دیدن سازمان به شکل سنتی و ایجاد ساختارهای عمودی، سازمان را به صورت مجموعه ای از فرایندها ببینیم و ساختارها را هر چه بیشتر افقی کنیم. اگرچه، ساختارهای جدید با توجه به محیط کنونی مناسب هستند، اما هنگام استفاده از این گونه ساختارهای جدید باید به هماهنگی آن ساختار با سایر اجزای سازمان توجه کرد. راه اندازی و اداره این گونه سازمانها، همواره مشکلاتی را با خود به همراه می آورد. مدیریت فرایندی به معنی اداره کردن افراد و زیر سلطه داشتن آنها نیست، بلکه مدیر این گونه سازمانها در پی انجام تمام فعالیتهای موثر یک فرایند است که برای مشتری و تمامی ذی نفعان ارزش ایجاد کند. منابع و ماخذ: ۱. حسن پور، اکبر، ساختارهای جدید سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۷، تهران، مهر ماه ۱۳۸۴۲. سلطانی، مرتضی و اسمعیل لو، سجاد، مدیریت فرایند محور، مجله تدبیر، شماره ۱۴۹، تهران، ۱۳۸۵۳. جعفری، مصطفی و اخوان، پیمان، مدیریت بر مبنای فرایند، مجله تدبیر، شماره ۱۴۰، تهران، ۱۳۸۵۴. الوانی، سازمان مجازی، مدیریت دولتی، فصلنامه علمی - کاربردی، شماره ۴۱ و ۴۲، سال ۱۳۷۷.

۵. EMERJ, F.E. (ED.), SYSTEMS THINKING, GREAT BRITAIN, RECHENDCLNYLRD. ۱۹۶۹ ۶. EVERT GUMMESSON, RELATIONSHIP MARKETING AND IMAGINARY ORGANIZATIONS: A SYNTHESIS, JOURNAL OF MARKETING, VOL.۳۰, NO.۲, ۱۹۹۶. منبع: ماهنامه تدبیر-سال هجدهم-شماره ۱۸۷

مدیریت و سازماندهی برای پیشبرد تکنولوژی

مدیریت و سازماندهی مناسب برای پیشبرد تکنولوژی همت مراد قلندری - مهدی مرتضوی سازمان مربوطه: دانشگاه علامه طباطبایی - مرکز آموزشهای نیمه حضوری و فراگیر: چکیده: فناوری شناسایی با استفاده از تگهای فرکانس رادیویی (RFID) یک تکنولوژی بسیار پیشرفته است که به درستی، بزرگترین انقلاب پس از اینترنت نام گرفته است. اینترنت اشیاء (Internet Of Things) بر مبنای همین فناوری شکل گرفته و به سرعت فراگیر خواهد شد. سودمندی این پدیده هنگامی که برای شناسایی در یک زنجیره تامین بزرگ یا گستره وسیعتری مورد استفاده قرار گیرد، بیشتر است؛ از همین رو باید در سطح واحدهای صنعتی و اقتصادی و سازمانهای کشور آمادگی لازم ایجاد گردد تا توانایی آنها در جذب و بکارگیری و کنترل این دستاورد شگفت آور فناوری اطلاعات افزایش یابد. این فناوری درست مانند اینترنت یک شبکه بزرگ است که با فراهم ساختن فرصتهای طلایی در عرصه کسب و کار، می تواند جریان فیزیکی اطلاعات - به خصوص اطلاعات کالاها - را تحت کنترل درآورد. برخی از کشورهای جهان برای ایجاد آمادگی، جذب، بکارگیری و گسترش استفاده از این فناوری، ساز و کارهایی را فراهم نموده و موضوع را مدیریت می نمایند. در این مقاله با مرور فرایند راهبری یک استاندارد فراگیر، فعالیتهای برخی از کشورهای دنیا در باره RFID بررسی شده و مدلی برای مدیریت این فناوری در کشور ارائه می شود. کلمات کلیدی: ترویج RFID، فرایند مدیریت یک استاندارد فراگیر، سازماندهی کاربرد RFID - مقدمه، برداشت مشترک در هر موضوعی اهمیت بسیار زیادی دارد. به همین منظور به عنوان مقدمه، RFID را به صورت مختصر توضیح می دهیم

تا بر مبنای همین توضیح و تبیین سایر مباحث را پی بگیریم. RFID حروفی از عبارت Radio Frequency Identification است و به شناسایی با استفاده از فرکانس رادیویی اشاره می‌نماید. RFID یک روش برای شناسایی چیزها به صورت اتوماتیک است و می‌توان آن را متمم یا مکمل "بارکد" دانست. از طرفی در این فناوری، براساس امواج رادیویی عمل می‌شود که نیازی به تماس بین وسیله گیرنده اطلاعات و تگ حامل داده نیست و همچنین رسیدن نور از حامل داده به وسیله گیرنده اطلاعات ضرورت ندارد. در این فناوری، می‌توان از تگ حامل داده، اطلاعاتی را خواند و یا در آن اطلاعاتی نوشت. کارکرد RFID بدین صورت است که وسیله گیرنده اطلاعات، امواج رادیویی می‌فرستد، این امواج تگ RFID را فعال می‌نماید و این تگ اطلاعات را ارسال می‌کند. وسیله گیرنده اطلاعات، داده‌های ارسالی را دریافت و به کامپیوتر منتقل می‌سازد. استفاده از RFID تازگی ندارد. این فناوری در سال ۱۹۸۰ برای ردیابی حیوانات و در دهه ۱۹۹۰ در صنعت خودرو اروپا، بزرگراه‌ها و خطوط تولید برخی کارخانجات بکار می‌رفته است. از RFID هنگامی که اشیاء مستقیماً در معرض دید نباشند یا در جایی که حضور انسان امکان‌پذیر نیست و همچنین در شرایطی که خواهیم چندین قلم را همزمان با سرعت بیشتر بخوانیم استفاده می‌کنیم. اجزاء اصلی یک سیستم RFID عبارتند از: برچسب یا تگ، داده خوان، پرینتر یا کد کننده. پرینترها توسط تولیدکننده‌های مختلف و در مدل‌های متنوع رومیزی، تجاری و صنعتی تولید می‌شوند. این پرینترها قادرند متن و بارکد را چاپ نموده و تگ‌های RFID را نیز بسازند (encode) یا صحنه‌گذاری نمایند. داده‌خوانها دارای آنتن‌هایی هستند و قادرند امواج رادیویی بفرستند. آنها همچنین می‌توانند امواج دریافتی از تگ‌ها را رمزگشایی کنند و داده‌های مربوطه را به کامپیوتر میزبان ارسال نمایند. علاوه بر آن داده‌خوانها می‌توانند روی تگ‌ها براساس فرمانهایی که از کامپیوتر میزبان می‌گیرند، مجدداً داده‌نویسی کنند. داده‌خوانها می‌توانند در قسمت بالای مکانی که اشیاء حامل تگ از آنجا عبور می‌کنند قرار بگیرند یا در چارچوب درگاه محل عبور اشیاء نصب شوند. همچنین می‌توان داده‌خوانها را در کنار یک کانوایر تعبیه کرد. داده‌خوانهای پرتابل نیز در دسترس بوده و برای کاربردهای ویژه قابل استفاده هستند. لیبیل یا تگ RFID شامل دو قسمت اصلی است، تراشه و آنتن. تراشه در مرکز و آنتن در اطراف آن قرار می‌گیرد. تراشه و آنتن که با استفاده از پرینتر Encode شده‌اند، حامل داده‌های مشخصی هستند که امروزه بر روی برچسب‌های موسوم به Smart Label قرار می‌گیرند. داده‌ها به سه صورت متن (قابل خواندن توسط انسان)، بارکد و RFID روی Smart Label قرار داده شده‌اند و بر روی کالاها، پالتها و دیگر چیزها چسبانده می‌شوند. تگ‌های RFID در انواع Passive و Active وجود دارند. در نوع Passive تگ صرفاً سیگنال‌های رادیویی را به امواج ارسال شده از داده‌خوان منعکس می‌کند، منبع تغذیه ندارد و در فواصل محدود (از ۱۰ سانتی‌متر تا ۵/۴ متر) قابل استفاده است. نوع اکتیو دارای منبع تغذیه است، خودش می‌تواند سیگنال‌های رادیویی بفرستد و در فواصل تا ۹۰ متر قابل استفاده می‌باشد. کاربردهای سیستم شناسایی فرکانس رادیویی بسیار زیاد است و در هر فرایندی که شناسایی و کار با جریانی از داده‌ها اهمیت داشته باشد می‌توان موارد کاربرد RFID را برشمرد. اما عموماً در حوزه‌های زیر کاربرد RFID گسترش یافته است:- مدیریت زنجیره تأمین و کنترل موجودیها- بهداشت و درمان و دارو- جمع‌آوری زباله- نگهداری و تعمیرات- ردیابی حیوانات- حمل و نقل / برچسب زنی خودروها- جابجایی بار و بنه مسافرین- سیستم‌های کتابخانه‌ای- ردیابی دارایی‌های ثابت (اموال)- کنترل دسترسی و امنیت- ردیابی تجهیزات اجاره‌ای- پایانه‌های فروش (POS) اشاره به این نکته ضروری است که بارکد و RFID هر دو زیرمجموعه روشهای ضبط خودکار داده‌ها (ADC) هستند. بارکد برای داده‌های ثابت به کار می‌رود و سالهاست در کل دنیا به عنوان استاندارد شناسایی یونیک اقلام تجاری (Trade Item) پذیرفته شده است. RFID با توجه به قابلیت‌های بالا-تری که دارد گرانتر از بارکد است اما می‌تواند کارایی و شفافیت جریان اطلاعات را در زنجیره تأمین افزایش داده و صرفه‌جویی‌های زیادی در کاهش کالای راکد، جلوگیری از تقلب، بالا بردن سرعت خواندن داده‌ها و ... ایجاد نماید. به دلیل همین قابلیت‌هاست که فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت و

وزارت دفاع آمریکا از سال ۲۰۰۵ قرار داشتن تگ RFID را بر روی کالاهای وارده به سازمان الزامی نموده‌اند. ۲- فرآیند مدیریتی یک استاندارد فراگیر هر تکنولوژی نوین برای آنکه در عمل به کار گرفته شود، به استانداردهای خاصی نیاز دارد. اگر یک تکنولوژی در سطح یک بنگاه به کار رود، استانداردهای مربوط به آن در واحدهای مختلف آن بنگاه که تعامل و همکاری آنها در جاری سازی تکنولوژی لازم باشد خطوط راهنما را مشخص می‌نماید. اگر تکنولوژی در سطح چندین بنگاه، (برای مثال ایران خودرو، سایکو و ایساکو) جاری شود، استانداردهای آن باید در هر سه بنگاه مذکور مستقر گردد. وقتی که به سه بنگاه فوق، صدها شرکت کوچک و بزرگ سازنده قطعات و مجموعه‌ها و مراکز تعمیرات و خدمات پس از فروش ایران خودرو نیز اضافه شوند، در گستره وسیعتری باید استانداردها اعمال گردند. هنگامی که یک تکنولوژی در سطح تمام واحدهای تولیدی، صنعتی و خدماتی کشور یا حتی جهان بخواهد بکار گرفته شود به یک استاندارد فراگیر نیاز است که طراحی این استاندارد و همچنین مدیریت آن از اهمیت بسیار زیادی برخوردار خواهد بود. یکی از مهمترین استانداردهای فراگیر که هم اکنون در سراسر جهان بکار گرفته می‌شود، استانداردهای شناسایی و شماره گذاری یونیک اقلام تجاری است که با استفاده از سازمان بسیار گسترده‌ای مدیریت می‌گردد. این سازمان گسترده GS1 نام دارد و بیش از ۱۰۰ واحد در کشورهای جهان به عنوان اعضای آن فعالیت می‌کنند. GS1 برای استانداردسازی فرآیندهای شناسایی در چرخه تأمین و فروش اقلام تجاری، فرایندی موسوم به GSMP تدوین کرده است و براساس آن هر نیازی را که در مقوله شناسایی و ردیابی اقلام تجاری و فرایندهای مربوط به آن اعلام شود به صورت یک استاندارد فنی در آورده و در اختیار اعضاء قرار می‌دهد. RFID نیز یک فناوری فراگیر است که می‌تواند توسط تمام واحدهای سازمانی دنیا مورد استفاده قرار گیرد. به همین دلیل، GS1 به این فناوری توجه نموده و به استانداردسازی داده‌های یونیک شناسایی کننده اقلام پرداخته است که در تگ‌های RFID قرار گرفته و بر روی اقلام یا پالت‌ها و کانتینرها نصب می‌شوند. کد محصول الکترونیکی یا EPC، با ساختار مشخص از طریق یک فرایند کنترل شده برای هر قلم کالای تجاری تعیین گردیده و در تگ RFID بر روی کالا نصب می‌شود. سودمندی این استاندارد این است که تمام کنشگران حاضر در چرخه تأمین و توزیع کالا در سراسر جهان با تبعیت از آن به سازوکاری هماهنگ رسیده و قابلیت تعامل سیستم‌هایشان افزایش می‌یابد. بالتبع این موضوع منافعی دارد که همه کنشگران از آن منتفع می‌گردند. ۳- کرونولوژی تشکیل یک شرکت فراملیتی برای آشنایی با مراحل تشکیل GS1، بد نیست نگاهی به مهمترین فرازهای تکوین این مجموعه بیاندازیم، سابقه تشکیل GS1 امروز به قبل از ۱۹۷۰ برمی‌گردد. در آن سالها، ساختاری برای شماره گذاری یونیک هر محصول در دنیا با عنوان UPC وجود داشت و شورای شماره گذاری یکنواخت (UCC) در آمریکا، مدیریت کدهای UPC را انجام می‌داد. از آن زمان تاکنون وقایعی رخ داده که مهمترین آنها از قرار زیرند: کرونولوژی (وقایع نگاری) GS1 تاریخش رسپتامبر ۱۹۶۹ اعضای انجمن تولیدکنندگان خواروبار آمریکا و انجمن ملی زنجیره غذایی ملاقاتی برای تبیین نیاز به یک کد محصول درون صنعتی برگزار کردند. ژانویه ۱۹۷۰ یک کمیته تک کاره زیر نظر شورای کد گذاری یکنواخت برای خواروبار ایجاد شد و توافق شد که برای کد شناسایی محصول یکنواخت برای خواروبار پیگیری کند. ۱۹۷۲ اولین هیات مدیره شورای کد گذاری یکنواخت خواروبار در شیکاگو تاسیس شد و سرپرستی UPC را بر عهده گرفت. (UPC همان کد جهانی محصول است) ۱۹۷۳ یک بار کد خطی به عنوان نماد کاربردی کد محصول جهانی طراحی شد. دولت فدرال آمریکا الزامات برجسب گذاری روی ظروف حاوی محصولات غذایی را تعیین کرد. این رویداد تاریخی تطابق یافتن با UPC را سرعت بخشید. ۱۹۷۴ شورای کد گذاری یکنواخت خواروبار به شورای کد گذاری یکنواخت محصول تغییر نام یافت. ۱۹۷۷ انجمن شماره گذاری اروپا (EAN) در بلژیک تاسیس شد. کد EAN-۱۳ مربوط به آن به گونه‌ای طراحی شد که بطور کامل با کد محصول جهانی (UPC) سازگار باشد. ۱۹۸۸ شورای شماره گذاری یکنواخت (UCC) هماهنگ با EAN بین‌المللی، کد ۱۲۸ را صحنه گذاری کرد تا رمزگشایی از اطلاعات تکمیلی در شبکه توزیع امکان‌پذیر شود. ۱۹۹۰ شورای شماره گذاری

یکنواخت (UCC) و EAN بین‌المللی، توافقنامه همکاری مشترک را امضاء و قصد و منظور خود را فرموله کردند تا با هم استانداردهای جهانی را مدیریت نمایند. ۱۹۹۳ کمیته استانداردهای کاری و داده‌های بین‌المللی (IDASC) تشکیل شد (به عنوان کمیته فنی مشترک بین EAN و UCC) تا مجموعه‌ای از پیشنهادات اصلی برای هماهنگی در استانداردهای جهانی تهیه کند. EAN ۱۹۹۵ و UCC کمیته سیاست‌گذاری جهانی (GPC) را تشکیل دادند تا هیات مدیره را در مورد استراتژی جهانی و همکاری‌های مربوطه آماده نمایند. ۱۹۹۶ سه پروژه مشترک بین EAN و UCC شروع شد: Tec-Core، APP-Core و EAN ۱۹۹۶ Trans-Core استاندارد ایزو SC۳۱ برای اولین بار در خصوص نمادهای جابجایی داده، ساختار محتوای داده و انطباق آن بنیان نهاده شد. UCC پذیرفت به عنوان دستیار در کنار ایزو باشد. ۱۹۹۷ اولین ملاقات ادغام بین هیات مدیره EAN و UCC در شیکاگو، آغاز عصر جدید استانداردسازی را نوید داد. UCC ۱۹۹۷ اعلام کرد خرده‌فروشان آمریکا باید برای اسکن کد ۱۳ رقمی از سال ۲۰۰۵ آماده باشند. UCC ۱۹۹۸ و EAN بین‌الملل مشخصات نوع جدید نماد برای محصولاتی که جای نماد کم است (RSS) را اعلام کردند. این نمادهای ترکیبی اطلاعات بیشتری را در فضای کمی جای می‌دهند. EAN ۱۹۹۸ اعلام کرد پروژه‌ای مفهومی برای توسعه مبنای جهانی برای تجارت الکترونیکی آغاز کرده که آن را UCC Net نامید. UCC Net در نظر داشت به تمام صنایع و نواحی جغرافیایی گسترش یافته و بدون توجه به اندازه شرکت، مبنای مشارکت گسترده استاندارد و تجارت مبتنی بر اینترنت را فراهم نماید. تاریخ شرح EAN ۱۹۹۹ بین‌الملل و UCC اعلام کردند Plan‌هایی برای توسعه استاندارد در جاهایی که فضای کمی دارد (شامل RSS و نمادهای ترکیبی) تهیه می‌نمایند. UCC ۱۹۹۹ ایجاد مرکز تحقیقات شناسایی خودکار ماساچوست با بهره‌گیری از نطفه ایجاد شده بوسیله UCC، پروکتروگمبل و شرکت ژیلت را اعلام کرد. ۲۵ مین سالگرد کد جهانی محصول (UPC) در انجمن موزه تاریخی آمریکا جشن گرفته شد. UCC ۲۰۰۰ و EAN بین‌الملل مشترکاً طرحی ریختند برای تگ جهانی (GTAG) برنامه‌ای که زنجیره تامین را با تکنولوژی RFID ارتقاء می‌داد. EAN و UCC اعلام کردند که سازمان تجارت جهانی (GCI) سیستم EAN/COM را به عنوان مبنای ساده سازی کار خرده‌فروشان و تولیدکنندگان کالاهای مصرفی در تمام دنیا انتخاب کرده است. EAN ۲۰۰۰ و UCC اعلام کردند که برنامه تگ جهانی محصول RFID برای فرکانسهای UHF پیشنهادی گسترش می‌یابد تا سرعت استفاده از RFID با استاندارد باز را در کل جهان افزایش دهد. EAN ۲۰۰۰ بین‌المللی و UCC طرح رسمی برای ۲ پروژه پایلوت XML را اعلام کردند. UCC ۲۰۰۲ و EAN استاندارد پیغام تجاری جهانی خود را برای CPFR منتشر کردند. UCC ۲۰۰۲ و EAN به EAN بین‌المللی ملحق شدند (به عنوان سازمان عضو از آمریکای شمالی) تا رسماً سیستم EAN.UCC در جهان یکپارچه شود. EAN ۲۰۰۳ بین‌الملل گزارش سالیانه منتشر کرد و ویژگی‌های عمومی EAN.UCC که شامل بخش جدید قواعد تخصیص شماره جهانی قلم تجاری یا GTIN بود توزیع گردید. EAN ۲۰۰۳ و UCC اعلام کردند که بنا دارند یک پیوند محکم برای ایجاد سازمان غیرانتفاعی شناسایی خودکار LLC داشته باشند تا از استانداردهای فنی و تجارب شبکه کد جهانی محصول پشتیبانی کند (EAN ۲۰۰۳). EPC بین‌الملل یک نام جدید طراحی کرد، معاون جدید معرفی کرد و به تعداد اعضای هیات مدیره‌اش از میان شرکتهای خاص افزود و پذیرفت که به مرحله آخر طرح تجاری‌اش پابگذار. سازمان هم اینک دارای همه اجزایی بود که او را به هدف اساسی‌اش برساند: رسیدن به رهبر جهانی استانداردهای باز چندبخشی. مجمع عمومی پذیرفت که نام EAN بین‌الملل را به GS۱ تغییر دهد. نام بسیار ساده بود و با مدیریت دوطرفه UCC و EAN به سمت GSMP، فرایند مدیریت استاندارد جهانی حرکت شد. این فرایند استانداردهای EAN.UCC را مدیریت می‌کند. ۲۰۰۴ هیات مدیره EAN بین‌الملل متفقاً پذیرفتند که نقشه راه EAN بین‌الملل را ثبت جهانی کنند. ثبت جهانی کلید آینده شبکه همسان‌سازی داده‌ها (GDSN) در جهان است. EAN ۲۰۰۴ بین‌الملل و شورای شماره‌گذاری یکنواخت (UCC) اعلام کردند که شبکه همسان‌سازی (GDSN) در جهان را راه‌اندازی کرده‌اند. GDSN توسط EAN بین‌المللی ایجاد و پشتیبانی می‌شود. UCC و شرکتهای رهبر و

گروه‌های صنعتی جهان در آن مشارکت دارند. این شبکه جهانی و مبتنی بر اینترنت است که شرکای تجاری را قادر می‌سازد به سرعت و به نحو کارا داده‌ها را در زنجیره تامین به نحو صحیح، به روز و سازگار با استانداردهای EAN.UCC در جهان مبادله نماید. ۴- استانداردهای جهانی شناسایی و ردیابی استانداردهای جهانی شناسایی و ردیابی برای اقلام تجاری، واحدهای لجستیکی (پالت، رول، کانتینر و ...) و بسیاری از اقلامی که در سراسر زنجیره‌های تأمین و تقاضای جهانی بکار می‌روند، توسط GS1 ایجاد شده و براساس فرایند مدیریت یک استاندارد فراگیر (GSMP) جاری‌سازی و کنترل می‌گردند. مهمترین شماره‌ای که هم اکنون در نقاط مختلف دنیا، اقلام کالا را به صورت منحصر به فرد شناسایی می‌کند و در عملیات پایانه‌های فروش بکار می‌رود، بارکد ۱۳ رقمی است که EAN-۱۳ یا GTIN هم نامیده می‌شود. علاوه بر این کد، هر واحد تولیدی که به عضویت شبکه درآید، دارای یک کد مکانی جهانی (GLN) می‌شود. کد مکانی جهانی (GLN) با مشخصات آدرس، تلفن، فاکس، پست الکترونیکی و دیگر مشخصات ارتباطی با تولیدکننده ذیربط متناظر شده و همه کدها در پایگاه داده وب، موسوم به GEPiR وارد می‌شود. کد مهم دیگری که در شناسایی و ردیابی بکار می‌آید، سریال محموله کالایی یا SSCC است. این کد به یک پالت حاوی تعداد مشخصی کالا (هر یک با GTIN خاص) تخصیص می‌یابد و از یک GLN به GLN دیگری فرستاده می‌شود. در نمودار زیر چارچوب ساده شده شناسایی و ردیابی با استفاده از کدهای GTIN، GLN و SSCC نشان داده شده است: ۵- ظهور RFID و تجاری سازی آن استفاده از تگ‌های فرکانس رادیویی برای شناسایی خودکار کالاها در زنجیره گردش آنها، از سال ۱۹۹۹ مورد توجه قرار گرفت. مرکز Auto-ID دانشگاه MIT به عنوان یک دستاورد پژوهشی، فناوری RFID را معرفی کرد. گذار از دنیای تحقیقات به فضای تجارت از طریق مشارکت مرکز Auto-ID دانشگاه MIT و حدود ۱۰۰ شرکت جهانی از جمله EAN، UCC بین الملل، پروکتر و گمبل و ژیلت آغاز شد. این مجموعه در سال ۲۰۰۳ شرکتی به نام EPCglobal ایجاد کردند که وظیفه داشت استانداردهای کار را تدوین نموده و آنها را با فضای واقعی تطبیق دهد. مدیریت نشان تجاری و بازاریابی را انجام و خط مشی‌های توسعه فناوری را مشخص کند. در مرحله اول EPCglobal باید به توسعه بازار، پشتیبانی بکارگیری RFID، ارتباط با اعضا، پشتیبانی اعضا، و آموزش و بسط دانش پردازد. EPCglobal در سال ۲۰۰۴ فرایند توسعه استانداردها را بنیان نهاد. هسته مرکزی شبکه EPCglobal را ایجاد و خدمات ONS (نام‌گذاری اشیاء) را فراهم ساخت و اولین کار گروه‌های تخصصی تشکیل شد. در سال ۲۰۰۴ یک پروژه پایلوت در وال مارت تعریف گردید و در همان سال نخستین تصمیمات برای استفاده از RFID در بخش بهداشت و درمان و دارو گرفته شد. همچنین بر روی استفاده از دامنه فرکانس رادیویی UHF در تگ‌های RFID توافق و بدین طریق امکان تعامل سیستم‌های مختلف با یکدیگر فراهم گردید. از پیشگامان بکارگیری RFID می‌توان به فروشگاه‌های وال مارت، وزارت دفاع آمریکا، انجمن دارو و غذایی آمریکا، تارگت، آلبرستون، تسکو انگلیس، Best-Buy و متروگروپ اشاره نمود که همگی تأمین‌کنندگان خود را ملزم کرده‌اند تگ‌های RFID را بر روی کالاهای مربوط الصاق نمایند. بخش قابل توجهی از شرکت‌هایی که در این موضوع فعالیت دارند، فراهم‌کنندگان راه حل (Solution Providers) هستند که از میان آنها می‌توان به شرکت‌های مطرحی مانند میکروسافت، IBM و SUN اشاره کرد. ۶- فعالیتهای ترویجی و آماده‌سازی در چند کشور همانطور که در بخش‌های پیشین اشاره شد، جاری سازی هر دستاورد تکنولوژیک در سطحی گسترده نیازمند استانداردهای مناسب و فرایند مدیریت اثر بخش است. تجربه کشور آمریکا برای جاری‌سازی RFID به صورت تشکیل یک کنسرسیوم مرکب از دانشگاه MTI، مرکز شماره‌گذاری یکنواخت (UCC) و تعدادی از صنایع کلیدی قابل توجه است. این کنسرسیوم، شرکت EPCglobal را ایجاد نمود و با فعالیتهای این شرکت و اجرای پروژه‌های پایلوت در برخی از صنایع کلیدی و وزارت دفاع، استفاده از فناوری RFID در سطحی وسیع آغاز گردیده و به سرعت پیش می‌رود. در اروپا، بخش بهداشت و درمان یکی از نمونه‌های جالب توجه بکارگیری RFID است. در سال ۲۰۰۳، ۱۲ سازمان اروپایی عضو EAN، موسسه بهداشت و درمان را ایجاد نمودند. نگرش این

موسسه، بهبود کیفیت مراقبت از بیماران، بهبود کارایی زنجیره تأمین، اطمینان سرتاسری و بکارگیری کامل سیستم شناسایی و ردیابی بود. این کار با بکارگیری استانداردها در صنعت بهداشت و درمان و استفاده از راه‌حل‌های قابل قبول فراگیر در تمام زنجیره تأمین از کارخانجات داروسازی تا بیماران دنبال می‌شد. تکنولوژی EDI و زبان XML در کنار نگرش ردیابی و رهگیری از ابتدا تا انتهای داروها، جراحی‌ها، محصولات داروخانه‌ای و خدمات پزشکی از هر نوع، منظور گردیده بود. کاهش ریسک بیماران از طریق افزایش قطعیت به عنوان شعار کلیدی انتخاب گردید. برنامه فوق نتایج جالب توجهی داشت: کاهش هزینه‌های عملیاتی، کاهش خواب سرمایه، بهبود سطح خدمات با هزینه پایین‌تر، کاهش خطاهای داروسازی و آماده نمودن فضا برای تنظیم قوانین و مقررات. این برنامه در برخی از شاخه‌ها از جمله بیماران هموفیلی، عفونی‌ها، خون، کلینیک‌های خصوصی، تجهیزات پزشکی و داروخانه‌ها ابتکارات تازه‌ای را در اختیار گذاشت. در شروع برنامه فوق، همایشی برای آشنا نمودن واحدهای مرتبط با صنعت بهداشت و درمان برگزار شد. در این همایش RFID، EPC و تجارب حاصله از اجزای آن در فضای پایلوت بخش بهداشت و درمان معرفی شد. فرایند تطبیق با EPC در چند مرحله به شرح زیر آموزش داده شد: ۱- یادگیری تئوری ۲- یادگیری عملی ۳- سنجش و ارزیابی ۴- تطابق سازماندهی توسعه استانداردهای RFID که در کشورهای مختلف به کار برده می‌شود، عموماً به شکل زیر است: هیات مدیره هیات مدیره GS1 مدیر عامل کمیته بازرنگری معماری سازمان مشاوران کمیته راهبردی تکنولوژی کمیته راهبردی کسب و کار آزمایشگاههای شناسایی خودکار کمیته راهبردی خط مشی‌های عمومی گروههای اجرایی کسب و کار کار گروهها گروههای اجرایی کسب و کار کار گروهها گروه اجرایی سخت‌افزار کار گروهها علاوه بر ساختار توسعه استانداردهای RFID، این کار غالباً در فرایندهایی صورت می‌گیرد که ذیلاً معرفی شده‌اند. ایجاد سند فنی تشکیل کار گروهها نیازمندی‌های استانداردها و طراحی ارزیابی معماری تعریف نیازمندیها بازرنگری خروجی کار گروهها توسط گروه اجرایی فنی نمونه سازی و آزمایش بازرنگری کمیته راهبردی فنی و کمیته راهبردی کسب و کار تصویب در هیات مدیره ۷- نتیجه‌گیری: مدل و ساختار برای مدیریت فناوری RFID در کشور آنچه در این مقاله بررسی شد، ظهور یک فناوری نوین در صنعت IT بود که فرصتهای بهبود بسیار زیادی در اختیار قرار می‌دهد. این فناوری هنگامی که در سطح چندین بنگاه و در سراسر زنجیره تأمین محصول بکار گرفته شود، فواید بیشتری دارد و تمام بنگاههای مرتبط را منتفع می‌سازد. بکارگیری این فناوری در هر حوزه به استانداردهای خاصی نیاز دارد و فرایند این کار باید به درستی طراحی شده و مدیریت گردد. نوعاً در دنیا از ساختار و فرایند معرفی شده در قسمت پیشین این مقاله استفاده می‌شود. در ایران، به دلایل متعددی که پرداختن به آنها در اینجا ضرورت ندارد، ورود به حوزه‌های نوین فناوری بیشتر توسط دولت یا واحدهای صنعتی وابسته به آن آغاز می‌گردد. در زمینه استفاده از RFID و فناوری شناسایی خودکار و تبادل الکترونیکی داده‌ها در یک زنجیره تأمین کامل می‌توان در بخشهای زیر، کار را آغاز نمود. هر یک از این بخشها به عنوان یک خوشه تخصصی مطرحند که خوشه‌سازی محدود به این موارد نبوده و در حوزه‌های مختلف قابل انجام است. بخش ۱: خرده‌فروشی - تمام یخچالها، تلویزیون‌ها، لوازم گاز سوز که در شبکه فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه فروخته می‌شوند. بخش ۲: بهداشت و درمان و مواد غذایی - تمام اقلام بهداشتی و درمانی یک بیمارستان به علاوه تمام موارد گوشتی وارده به فروشگاههای زنجیره‌ای رفاه. بخش ۳: صنعت - تمام قطعات و مجموعه‌های خودروهایی تولید شرکت ایران خودرو که اهمیت بالا در ایمنی دارند. بخش ۴: دفاع - تمام تجهیزات و قطعات سلاحها و مهمات وارده به یک واحد مشخص از نیروهای نظامی کشور. بخش ۵: محصولات ویژه کشور - فرش دستباف، پسته و زعفران. در هر یک از بخشهای فوق که به عنوان پروژه‌های پایلوت انجام می‌شوند، کار گروههای مربوطه تشکیل و اقدامات مربوطه جهت طراحی موردهای کاربردی از فناوری RFID را انجام می‌دهند، راه حلها در آزمایشگاههایی که می‌توان آنها را در یک دانشگاه راه‌اندازی کرد تست شده و سپس به تأیید و تصویب گروههای اجرایی در صنعت مربوطه رسانده می‌شود. در نهایت راه حلها اجرا گردیده و به مرور به تمام گروههای اقلام یا

مناطق جغرافیایی گسترش می‌یابد. شایان ذکر است که بی‌توجهی و غفلت در مواجهه با این فناوری توانمند، فرصتهای زیادی را که می‌توانند منشاء تحول و بهبود قابل ملاحظه‌ای باشند به هدر خواهد داد.

روشهای سازماندهی زمان

بهمین داد گستر

۱- انزوا: تصور کنید شما و چند نفر دیگر در اتاق انتظار پزشک نشسته اید. با خود می‌گویید معلوم نیست تا کی اینجا باشیم؟ چقدر در منزل کار دارم! کم کم به دنیای تخیلات خود می‌روید و در حالیکه جسمتان در اتاق انتظار است روح و روانتان در منزل و تعطیلات آخر هفته و محل کارتان سیر می‌کند. در این حالت اصطلاحاً شما در حالت انزوا به سر می‌برید. در حالت انزوا ما کمترین تبادل و ارتباط را با دنیای اطرافمان داریم. این اولین نوع سازمان دهی زمان توسط انسان است. ۲- مراسم و مناسک فرض کنید برای اولین بار در یک جمع قرار گرفته اید و قرار است بزودی در کنار این افراد به کار مشغول شوید. در همین حال که ایستاده اید و دور و اطراف را نظاره می‌کنید و نوعی فضای سنگین و نوعی عدم راحتی بر فضای جمع سایه افکنده است، کم کم افراد سر صحبت را با کلمات و جملات ساده باز می‌کنند و با هم ارتباط برقرار می‌کنند؛ به عنوان مثال: سلام، شما هم برای کار اومدید؟ یا امروز هوا خیلی گرم شده! اینجا هم که یه کولر نداره! و مثال‌هایی نظیر این که برای همه ما آشناست. مراسم و مناسک دو خصوصیت کلی دارند: الف - مراسم و مناسک در فرهنگ‌های مختلف متفاوتند. در برخی نقاط جهان افراد هنگام دیدار یکدیگر را در آغوش می‌کشند و می‌بوسند. در برخی نقاط فقط دست یکدیگر را می‌فشارند و... ب - طیف مراسم و مناسک از ساده به پیچیده و پرخرج و زمانگیر گسترده است. ساده مانند همان سلام و علیک خودمانی دو همسایه که به صورت روزانه در راهرو انجام می‌دهند تا پیچیده مانند مراسم عروسی و تدفین و خوشامدگویی رسمی مقامات کشورها و... از خصوصیات مهم مراسم و مناسک از ساده تا پیچیده، قابل پیش بینی بودن و برنامه ریزی شده بودن آن است. ۳- وقت گذرانی هافرض کنید در یک مهمانی نشسته اید افراد مختلف در جمع‌های کوچک در حال گفتگو درباره مسایل مختلفی هستند که در ابتدا این نوشته به آن اشاره کردیم. به این روند و روش خرج کردن وقت و گذراندن زمان در کنار یکدیگر وقت گذرانی می‌گوییم. خصوصیت مهم وقت گذرانی این است که موضوع گفتگوها به مکان و زمانی دیگر و در گذشته تعلق دارد نه به زمان حال و همان مکان آن جمع. گفتگوهای سطحی و پیش پا افتاده مهمانی‌ها نمونه بارزی از وقت گذرانی هستند. وقت گذرانی‌ها هم مانند مراسم و مناسک الگویی آشنا دارند و لی به سختی و انسجام و نظم مراسم و مناسک نیستند و سلیقه افراد و روند گفتگوها در مسیر و محتوای آن تأثیر گذار است. شاخصه بارز وقت گذرانی‌ها این است که هدف خاصی را دنبال نمی‌کنند. به نمونه‌های زیر توجه کنید: - جوان‌ها این روزها اصلاً نمی‌دانند چطور باید رفتار کنند! - کاملاً درسته! همین دیروز بود که در اتوبوس یکی از همین جوونک‌ها... یا این مثال: - دیشب تا صبح بیدار بودیم. جان تب داشت. - اوه! کوچولوی بیچاره! الان چگونه؟ ... ۴- فعالیت هادر فعالیت‌ها که چهارمین نوع از روش‌های سازمان دهی زمان است حرف‌ها و اعمال افراد بر خلاف وقت گذرانی‌ها به سمت یک هدف واقعی و یک نتیجه عملی حرکت می‌کنند. این تفاوت بزرگ وقت گذرانی‌ها و فعالیت‌هاست. در سطح ملت‌ها و با مقایسه رشد و توسعه ملی آنها میزان وقت گذرانی‌ها و فعالیت‌ها به طرز چشم‌گیری تفاوت دارد. تصور کنید که در کلاس نشسته اید و استاد درس مربوطه هنوز به کلاس نیامده است. عده‌ای مشغول گفتگو درباره بازی فوتبال دیشب هستند. عده‌ای درباره محوطه دانشگاه صحبت می‌کنند. چند نفر مشغول بلوتوث بازی هستند ولی عده هم از فرصت استفاده کرده‌اند و جلوی تخته جمع شده‌اند در حال حل مسأله‌ای هستند و درباره اش بحث می‌کنند. این افراد در حالت فعالیت قرار دارند. در کل ما در زمان‌هایی که در حال کار هستیم و یا در حال مطالعه هستیم و یا در تفکر برای حل مسأله‌ای هستیم در حالت فعالیت قرار داریم.

حتی انجام تکالیف درسی، پختن غذا و تعمیر ماشین هم به نوعی جزو فعالیت‌ها هستند. ۵- بازی‌های روان‌تعریفی که اریک برن در کتاب بازی‌ها ارائه کرده است بدین صورت است: "بازی" رشته‌ای تبادل مکمل با هدف نهفته است که تا حصول نتیجه پیش بینی شده و کاملاً مشخص پیش می‌رود و جریان پیدا می‌کند. یعنی هر بازی رشته‌ای تبادل مشخص و غالباً تکراری است با ظاهری قابل قبول و دارای انگیزه پنهانی یا به زبانی عامیانه تر رشته‌ای حرکت است با دام کلک. آنچه بازی را از وقت‌گذرانی و مراسم و مناسک جدا می‌کند پنهانی بودن رویه آن و به دنبال سود و برد بودن بازیگران آن است. در بازی‌ها در بیشتر مواقع ۲ بازیگر و در برخی مواقع چند بازیگر دخیلند و بازی مورد نظر را تا مدت‌ها به صورت تکراری و چرخشی ادامه می‌دهند و در بیشتر موارد خودشان هم نمی‌دانند در حال انجام بازی روانی هستند. یکی از خصوصیات بازی‌ها این است که در آن پوسته تبادلات میان فردی با هسته تبادلات، تفاوت آشکار دارد و در بطن پیامی که میان افراد تبادل می‌شود پیام‌هایی پنهانی و با مقاصد پیچیده و در بسیاری موارد، ناخودآگاه نهفته است. به یک نمونه ساده از یک بازی روانی که توسط یک فروشنده و خریدار انجام می‌گیرد توجه کنید: خانم خریدار: سلام، قیمت این عطر چنده؟ فروشنده: خانم این خیلی گرونه، به درد شما نمی‌خوره!! خانم خریدار: من همین رو برمی‌دارم. قیمتش مهم نیست! در این بازی که فروشنده، خانم خریدار را در آن درگیر کرد در حقیقت پیام پنهان فروشنده به خانم خریدار این بود که تو کوچیکتر از اونی که بتونی چنین چیزی رو بخری. این عطر مال آدم‌های پول دارتر است. خانم خریدار هم بدون اینکه متوجه شود در دام فروشنده افتاد و در یک لجبازی کورکورانه قیمت گزافی بابت عطر مورد نظر پرداخت کرد. این بازی از تکنیک‌های رایج فروشندگان است. یک نمونه دیگر بازی که خیلی وسیعتر در گستره عمر اجرا می‌شود، بازی اگر به خاطر تو نبود... است. تصور کنید خانم وایت (اسم فرضی است) در تمام مدت ازدواجش از شوهرش شکوه دارد که او را محدود کرده است و به وی اجازه خودنمایی در رقص و مجالس رقص نمی‌دهد و وی نیز به همین علت تا حال رقص یاد نگرفته است. شوهر خانم وایت مرد مستبدي است که در واقع ادعای خانم وایت درباره وی درست است. پس از زمان درازی که از این زندگی مشترک می‌گذرد به دلیل یک دوره روان‌درمانی خانم وایت یکسری موارد جالب را در مورد خودش کشف می‌کند و شوهر خانم وایت هم در اثر این تغییرات یکسری آزادی‌ها به خانم وایت می‌دهد که به ثبت نام خانم وایت در کلاس رقص منتهی می‌شود. پس از آغاز دوره رقص خانم وایت متوجه می‌شود که هراس عجیبی از میدان رقص دارد که البته در جوانی و پیش از ازدواج با آقای وایت هم سابقه این هراس را داشته است. این واقعیت و ماجراهای قبلی ناگهان واقعیت این ازدواج شکست خورده را برای خانم وایت آشکار می‌سازد و اینکه چرا از میان این همه خواستگاران با مردی مستبد و سلطه گر ازدواج کرده بود برایش مشخص می‌شود. در واقع خانم وایت با این ازدواج در موقعیتی قرار می‌گرفت که نرقصیدن خود را به گردن شوهر مستبدش می‌انداخت و شوهر خانم وایت نیز با این ممانعت در واقع خدمت بزرگی به ایشان نموده بود تا با هراس عمیقش از رقص روبرو نشود. این سود و بردی که خانم وایت در این ازدواج از آن نصیب برده بود باعث شده بود که این پیوند زناشویی شکست خورده و عذاب آور سالهای دراز علیرغم عدم رضایت ظاهری خانم وایت بر اثر رضایت درونی ناخودآگاه وی پا برجا بماند. در حقیقت خانم وایت شوهرش را وارد بازی بلندمدتی کرده بود که در آن از ایشان به عنوان سپری در برابر ترسهای عمیق وجودش استفاده می‌کرد. بازی‌های روانی از جمله کارهای رایج اجتماعی است که ما برای حفظ روابط دوستانه خود و پیش‌نیامدن درگیری و مشکل به آنها مشغولیم. در حقیقت ما با دنبال کردن رویه‌های پنهانی در روابطمان با یکدیگر سعی در رسیدن بی‌دردسر به اهدافمان داریم. اریک برن می‌گوید ما درگیر بازی‌های روانی می‌شویم تا از نظر روانی زیاد به یکدیگر نزدیک نشویم و در شهرهای بزرگ با تعداد ارتباطات روزانه بسیار زیاد با افراد ناشناس، استفاده از بازی‌ها ضروری به نظر می‌رسد. در نهایت اینکه بازی‌ها به دو دسته خوب و بد تقسیم می‌شوند که در این مجال توان پرداختن به آن را نداریم. ۶-

صمیمیتاگر من خواسته و احساس خود را با تمام وجود به صورت حرکتی و کلامی با لحنی خالص به طرف مقابل انتقال دهم و از

ظاهر سازی و نقش بازی کردن دست بردارم وارد مرحله صمیمیت شده ام. فرض کنید دوستان کتاب درسی مهمی را که فردا قرار است از آن امتحانی برگزار شود از شما امانت گرفته است و علیرغم قولی که داده هنوز نیاورده است؛ اگر با او تماس بگیرید و با تمام وجود عصبانیت و ناراحتی خود را بیان دارید و از وی بخواهید که آن را به شما برگرداند شما در مرحله صمیمیت هستید. صمیمیت معمولاً بهترین روشی است که می توانیم با آن به خواسته هایمان برسیم؛ زیرا فرد مقابل را به روشنی از خواسته خود آگاه می سازیم، کاری که معمولاً در بازی های روانی انجام نمی شود و نتیجه اش این است که در نهایت بازی های روانی به نتیجه مفروض ما ختم نمی شود. تفاوت عمده دیگر صمیمیت و بازی های روانی این است که در بازی ها افراد مسؤلیت کارهای خویش را به گردن شخص مقابل می اندازند، ولی در صمیمیت، هر فرد مسؤلیت کارهای خویش را می پذیرد و البته این موضوع به سطح بلوغ فردی و اجتماعی فرد و میزان آگاهی وی از مکانیسم بازی های روانی بستگی دارد. در نهایت اینکه در صمیمیت، تحقیر و سرزنش وجود ندارد و تبادل احساسات اصیل موضوعی اساسی است؛ آنچه در بازی های روانی شاهد آن نیستیم. مقایسه انواع روش های سازمان دهی زمان از لحاظ میزان نوازشاریک برن به نیاز به تبادل و ارتباطی که میان همه افراد وجود دارد اشاره می کند و می گوید انسان به توجه و لمس شدن چه از لحاظ جسمی و چه از نظر روحی نیاز دارد و اصطلاحاً به این لمس شدن جسمی یا روحی نوازش می گوید و نوازش را به دو دسته خوب و بد تقسیم می کند. از نظر برن نوازش حتی اگر منفی باشد (مانند تنبیه بدنی یا سرزنش) بهتر از بدون نوازش ماندن است. و همین امر باعث می شود گاهی اوقات کودکان خرابکاری می کنند تا والدین را از حالت بی تفاوتی نسبت به خود در بیاورند و نوازشی هر چند منفی (که بهتر از هیچ است) دریافت دارند. در بحث بالا میزان نوازش به ترتیب از انزوا، مراسم و مناسک، وقت گذرانی ها، فعالیت ها، بازی های روانی و در نهایت صمیمیت افزایش می یابد و مثلاً میزان تبادل نوازشی از نوع مثبت یا منفی آن در صمیمیت خیلی بیشتر از وقت گذرانی هاست و افراد در حالت صمیمیت مقدار ارتباط و توجه بسیار بالاتری را دریافت می دارند. در آخر اینکه صمیمیت بهترین و سالم ترین و اثرگذارترین نوع سازمان دهی زمان است و رویکرد تحلیل رفتار متقابل سعی دارد با ایجاد تعادل بین این روش های سازمان دهی زمان به سلامت روانی و ارتقای کیفیت روابط میان فردی کمک کند. منبع:

۱- تحلیل رفتار متقابل یان استوارت، ون جونز ترجمه بهمن داد گستر ۲- بازی ها اریک برن- ترجمه اسماعیل فصیح

سازماندهی دانش

رویکردهای سازماندهی دانش

سازماندهی دانش فعالیت هایی مثل توصیف مدرک، نمایه سازی و رده بندی در کتابخانه ها، پایگاه های اطلاعاتی، آرشیوها و غیره را دربرمی گیرد. این فعالیتها توسط کتابداران، آرشیویست ها، متخصصان موضوعی، و همچنین الگوریتم های رایانه ای انجام می شود. سازماندهی دانش به عنوان یک زمینه مطالعاتی، با ماهیت و کیفیت فرایند سازماندهی دانش و همچنین نظام های سازماندهی دانش مرتبط می باشد که برای سازماندهی مدارک، بازنمون مدارک و مفاهیم استفاده می شود. رویکردهای نظری و تاریخی گوناگونی در رابطه با سازماندهی دانش وجود دارد که با دیدگاه های مختلف دانش، معرفت، زبان، و سازمان اجتماعی مرتبط است. هر یک از این رویکردها به سمت پاسخگویی به این سوال که «سازماندهی دانش چیست؟» به صورتهای متفاوت گرایش دارد. به کرات مشاهده می شود که حرفه مندان و متخصصان علوم کتابداری و اطلاع رسانی بر روی کاربرد فناوری ها و استانداردهای جدید متمرکز شده اند و ممکن است کارهایی را که شامل تفسیر و تحلیل معناست مدنظر قرار نداده باشند. به عبارت دیگر گاهی اوقات رده بندی کتابخانه ها، به واسطه فقدان محتوای فکری ماهوی و حقیقی مورد انتقاد بوده است. فعالیت های انسان مدار سنتی به صورت روز افزونی به وسیله فنون بازیابی وابسته به کامپیوتر به چالش کشیده شده است.

رویکرد سنتی است که رویکرد سنتی را تعریف نماییم. چون هیچ نظریه واحدی وجود ندارد که با این مفهوم منطبق باشد. اگر ما سایر رویکردها را نادیده بگیریم همانطور که معرفی خواهند شد، آنچه وجود دارد عمدتاً شیوه‌ها و اعمال مختلف و برخی پیشنهادها را پراکنده در مورد اینکه چگونه دانش را سازماندهی نماییم می‌باشد. حتی یک نظام واحد مثل رده بندی دهنده دیویی از اصول کاملاً متنوع در ویرایش‌های گوناگون استفاده کرده‌است. پژوهشگر مطرح در حوزه رده بندی واندا بروگتون درباره یکی از نظام‌های بنا نهاده شده قدیمی می‌نویسد: «خیلی سخت است هر نوع اصول نظری قوی را برای رده بندی کنگره تشخیص دهیم». همچنین بعضی از قاعده سازی‌های رانگاناتان نشان می‌دهد که نظام‌های سنتی، فاقد بنیان‌های نظری می‌باشد. در میان اشخاص مهم در تاریخ سازماندهی دانش، ملویل دیویی و هنری بلیس در بخش رویکرد سنتی قرار می‌گیرند. گارفیلد درباره بلیس می‌نویسد: «اهداف و آرمان او متفاوت از ملویل دیویی بود، او مطمئناً به لحاظ توانایی‌های فکری و عقلانی پیشی گرفته بود، اما در توانایی‌های مرتبط با سازماندهی کمتر جلوه کرده‌است. دیویی یک بازرگان بود، او به هیچ وجه در معلوماتش عمیق و ژرف نبود.» به منظور شناسایی رویکردهای سازماندهی دانش که جزء رویکرد سنتی محسوب می‌شوند ما باید به دانشمندانی مثل هنری بلیس توجه نماییم. خصیصه مهم بسیاری از اندیشمندان معاصر با بلیس این بود که علوم موجود نظم و طبقات طبیعت را انعکاس می‌دهند و رده بندی کتابخانه باید طبقه‌های دانش را انعکاس دهد: نظم طبیعت، طبقه بندی علمی، رده بندی کتابخانه (سازماندهی دانش) و این مستلزم این است که کتابداران به منظور رده بندی کتابها، باید درباره رشد و توسعه علمی آگاهی داشته باشند. این اصول مهم به صورت ضمنی در کتابخانه‌های پژوهشی و پایگاه‌های کتابشناختی همانند مدلاین، به کار می‌رود. بدین منظور متخصصان موضوعی برای کار در بخش سازماندهی دانش استخدام می‌شوند. سایر اصول که به رویکرد سنتی سازماندهی دانش نسبت داده می‌شود عبارتند از: اصل واژگان کنترل شده قانون کاتر درباره اخص بودن و ویژگی اصل پشتوانه انتشاراتی هولم اصل سازماندهی از کل به جزء اصل واژگان کنترل شده، ذاتا روشی برای اجتناب از واژه‌های مترادف و هم آوا به جای همدیگر است، همانگونه که اصطلاحات نمایه سازی با استفاده از واژگان استاندارد انتخاب می‌شود. اصل کاتر بیان می‌کند که همیشه مناسب ترین عبارت، اخص ترین واژه‌است که باید در واژگان یافت شود و در نشانه رده بندی برای متون به کار رود. اصطلاح «پشتوانه انتشاراتی» اصلی اساسی است که که توسط هولم معرفی شد. اصل طبقه بندی از موضوعات عام به موضوعات خاص مورد تایید است و روش اساسی برای درک بهتر می‌باشد. امروز پس از گذشت ۱۰۰ سال از تحقیقات و رشد علوم کتابداری، رویکرد سنتی هنوز جایگاه محکمی در سازماندهی دانش دارد و در بسیاری از روشهای اصولی اش بر سایر اصول حاکم می‌باشد. با این وجود، در اصول روش شناختی و نظری رویکرد سنتی ابهام وجود دارد. رویکرد تحلیلی-چهریزه ایتاریخ ایجاد این رویکرد به انتشار رده بندی رده بندی کولن توسط رانگاناتان در سال ۱۹۳۳ بر می‌گردد. این رویکرد در بسیاری جهات بر نظریات رده بندی مدرن برتری دارد. بهترین روش برای توضیح این رویکرد، توضیح اصولی روش شناسی تحلیلی - چهریزه‌ای می‌باشد. معنی اصطلاح تحلیل: خرد کردن هر موضوع به مفاهیم اصلی اش می‌باشد. معنی اصطلاح ترکیب: ترکیب واحدها و مفاهیم مرتبط با هم برای توصیف موضوع بسته اطلاعاتی می‌باشد. موضوعات داده شده (همانطور که ظاهر می‌شوند، مثلاً عنوان کتاب)، در ابتدا به طبقه‌های عام کم تجزیه می‌شود که اصطلاحاً چهریزه نامیده می‌شود. رانگاناتان فرمول PMEST را پیشنهاد می‌کند که شامل: ذات، ماده، انرژی، مکان و زمان می‌باشد. چهریزه ذات یا شخصیت، تمایز ویژگی‌های موضوع می‌باشد. چهریزه ماده، ماده فیزیکی که موضوع از آن ساخته شده‌است. چهریزه انرژی، هر عملی که نسبت به موضوع رخ دهد. چهریزه مکان، مولفه جغرافیایی و مکان موضوع می‌باشد. چهریزه زمان، دوره‌ای که مرتبط و وابسته به موضوع باشد. اصولاً هر طبقه یا رده (چهریزه)، رده بندی مخصوص به خود (فهرستی از نشانه‌ها و علائم) را دارد. سند مورد نظر با استفاده از یک یا بیش از یک علامت و رمز در چهریزه مناسب رده بندی می‌شود و با استفاده از قواعد معین این علائم با هم ترکیب می‌شوند. رانگاناتان دیدگاههای خویش را چنین مطرح می‌نماید: نظام‌های شمارشی

یک بنیان سطحی و ظاهری دارند. در نظام شمارشی، کشف و ظهور دانش‌های جدید پیش بینی نشده‌است. کشف و ظهور دانش جدید در نظام چهریزه‌ای پیش بینی شده‌است (بر اساس این دیدگاه که دانش جدید با ترکیب طبقه‌های موجود قبلی تشکیل می‌شود). این دیدگاه برخی از نظریات بنیادی در رویکرد چهریزه‌ای - تحلیلی نشان می‌دهد. لا بار، متوجه شد که فنون چهریزه‌ای به صورت روزافزونی در طراحی صفحات وب مورد استفاده قرار می‌گیرد. یک قالب خاص، مثلا یک قالب XML ساده به منظور تبادل فراداده به طریق سلسله مراتب‌های چهریزه‌ای ایجاد شده‌است. سنت بازیابی اطلاعات به طور معمول بازیابی اطلاعات و سازماندهی دانش، دو حوزه فرعی متفاوت (گرچه به شدت با هم مرتبط هستند) علوم کتابداری و اطلاع رسانی هستند که به ترتیب با عمل جستجو و توصیف مرتبط می‌باشند. این دو حوزه برخی از مشکلات را حل می‌کند، به عبارت دیگر کاربران را قادر می‌سازد اطلاعات مرتبط و مناسب را بیابند. به همین دلیل ما مجبوریم این دو رویکرد را رویکردهای رقیب در نظر بگیریم. بنابراین باید نقاط قوت و ضعف نسبی شان را ارزیابی نماییم. سوالی که مطرح می‌باشد این است که: چگونه می‌توان بازیابی اطلاعات را به عنوان یک رویکرد نسبی و وابسته به سایر رویکردهای بحث شده توصیف کرد؟ یک روش برای انجام این مهم این است که بین «پارادایم مادی و فیزیکی» (یا «پارادایم هدایت شده توسط سیستم») از یک طرف و «الگوی کاربرمدار» یا «الگوی شناختی» از طرف دیگر تمایز قابل شویم. عرف رایج این است که بازیابی اطلاعات توسط یک سیستم هدایت می‌شود همچنانکه سیستم تصمیم می‌گیرد که چه چیزی باید به کاربر ارائه دهد. از دیدگاه سیستم مدار مرسوم، یک سیستم کامل، سیستمی است که بهترین انطباق را بین درخواست بیان شده توسط کاربر و سند مورد نظر از مجموعه را برقرار کند. این دیدگاه بسیار قید و بند دارد. این مساله بسیاری از محققان را بدین سمت هدایت کرده‌است که فقط بر این مساله تاکید نمایند: چگونه جنبه‌های گوناگون بازنمایی سند و الگوریتم‌های انطباق را اصلاح نماییم؟ در نتیجه، رویکرد سیستم مدار در بازیابی اطلاعات، رفتارهای شناختی کاربران را نادیده می‌گیرد. همچنین در این رویکرد نسبت به حل مشکلاتی که در فرایند بازیابی اطلاعات روی می‌دهد غفلت می‌شود. این بدیهی است که محققان بازیابی اطلاعات برای موفقیت نیاز دارند که نگاهشان را فراتر از الگوریتم‌های ماشینی ببرند. در رابطه با رویکرد نظام مدار در بازیابی اطلاعات، اخیرا کارن اسپارک جونز بیان کرده‌است که رده بندی سنتی احتمالا منسوخ و بلااستفاده می‌شود و ممکن است فنون جدیدی مثل بازخورد مرتبط جایگزین آن شود. با این حال دو انتقاد اساسی بر بازخورد مرتبط وارد می‌باشد: بازخورد مرتبط، بر اساس یکسری مفروضات و مقدمات معین درباره دانش کاربران که تا حد زیادی نامکشوف و غیرواقعی می‌باشد، بنا شده‌است. اگر کاربران دانش کافی برای طبقه بندی یک حوزه مشخص را نداشته باشند، نمی‌توانند بین متون مرتبط و نامرتب تمایز قابل شوند. بنابراین بازخورد مفید و مناسبی نخواهند گرفت. بازخورد مرتبط، بین متون مرتبط، روابط معنایی کلی و مبهمی را نشان می‌دهد. چرا باید به جای روابط مشخص و تحت کنترل کاربر، نظامی را ترجیح دهیم که روابط کلی و نامشخص را نشان می‌دهد؟ در نتیجه، رویکرد بازیابی اطلاعات عموما بر مفروضات اثبات گرایان بنا شده‌است: بازیابی مطلوب و بهینه با آزمون‌های بازیابی و بدون در نظر گرفتن دیدگاه‌ها و الگوهای مختلف تعیین می‌شود. همچنین بدون در نظر گرفتن متون ساختاریافته که با الحاق دیدگاه‌های مختلف، معانی مختلفی به هر اصطلاح می‌دهد، معین می‌شود. به عبارت دیگر، بیشتر مبتنی بر میانگین‌های آماری می‌باشد و از این مساله غفلت شده‌است که چگونه الگوریتم‌های مختلف، می‌تواند دیدگاه‌ها و علایق مختلف را مدنظر قرار دهد. دیدگاه‌های شناختی و کاربرمدار از برخی جهات، بسیاری از رویکردهای سازماندهی دانش با این هدف موافقند که نظام‌ها و فرایندها با هدف برآوردن نیازهای اطلاعاتی کاربران بوجود آمده‌اند. برای نمونه محققان و طرفداران رویکرد تحلیلی-چهریزه‌ای ممکن است ادعای درستی داشته باشند. اینکه کاربران می‌توانند از فواید نظام‌های ساخت یافته مناسب استفاده نمایند، و این نظام ساختار یافته کاربرمدار و کاربرپسند می‌باشد. اگر اصطلاح «کاربرمدار»، اصطلاحی معنادار برای یک رویکرد می‌باشد، ضروری است که آن را به شیوه‌ای دقیق تر تعریف نماییم. به همین منظور حداقل کار ممکن این است که بین مضامین و معانی زیر تمایز

قایل شویم: ۱. سازماندهی دانش کاربرپسند ۲. سازماندهی دانش بازار گرا ۳. سازماندهی دانش مبتنی بر بررسی تجربی کاربران ۴. سازماندهی دانش انجام شده توسط کاربران (مثلا، گرایش اخیر به رده بندی مردمی) بهترین روش برای تعریف این رویکرد این است که در یک نظام کاربرمدار تا چه حد طراحی نظام مبتنی بر بررسی و مطالعه عملی کاربران می‌باشد؟ بررسی کاربران نشان می‌دهد که بسیاری از کاربران در ابتدای کار، نظام‌های جستجوی شفاهی را به نظام‌های مبتنی بر نشانه‌های رده بندی ترجیح می‌دهند. این یک نمونه از اصولی است که از بررسی‌های عملی کاربران بدست آمده‌است. طرفداران نشانه‌های رده بندی ممکن است دلایلی داشته باشند که نشانه رده بندی به خوبی تعریف شده‌اند و ممکن است کاربران اطلاعات مهمی را بدون در نظر گرفتن آنها از دست بدهند. رویکرد کتابسنجی این رویکرد بر مبنای استفاده از مراجع کتابشناختی به منظور سازماندهی شبکه‌ای از مقالات شکل گرفت. عمدتاً بوسیله اشتراک در ماخذ (که توسط کسلر ۱۹۶۳ معرفی شد) یا تحلیل اشتراک در متن (مستقلاً توسط مارشاکوا ۱۹۷۳ پیشنهاد شد) شروع شد. در سالهای اخیر، تفسیر نقشه‌های کتابسنجی به عنوان ساختارهای حوزه‌های پژوهشی تبدیل یک فعالیت رایج شده‌است. دو نکته در رویکردهای کتابسنجی به سازماندهی دانش باید توجه شود: میزان عمق نمایه سازی تا حدی با استفاده از تعداد اصطلاحات معین شده برای هر سند تعیین می‌شود. در نمایه سازی استنادی، مطابق با تعداد مراجع در یک مقاله خاص می‌باشد. به طور متوسط، مقالات علمی شامل ۱۰ تا ۱۵ منبع می‌باشند که سطح بالایی از عمق را فراهم می‌نماید. ۲. مراجع، به عنوان نقاط دسترسی به کار می‌روند، که توسط متخصصان موضوعی فراهم می‌شود: متخصصان در مجلات برجسته، نوشته هایشان را منتشر می‌نمایند. این تخصص و مهارت بسیار عمیقتر از آن است که فهرستهای کتابخانه یا پایگاههای اطلاعاتی کتابشناختی قادر باشند از عهده آن برآیند. مزایا و معایب اصلی مطرح در این رویکرد به شرح زیر است: مراجع کتابشناختی به عنوان نقاط دسترسی موضوعی / مداخل نمایه (مزایا و معایب): مزایا: ستاندها توسط متخصصان موضوعی صلاحیت دار فراهم می‌شود. تعداد مراجع و منابع، عمق و اخص بودن نمایه سازی را انعکاس می‌دهد (به طور متوسط در مقالات علمی در حدود ۱۰ مرجع برای هر مقاله می‌باشد). نمایه سازی استنادی شکلی پویا از بازنمایی و نمایش موضوعات می‌باشد. مراجع توزیع شده در مقالات این امکان را فراهم می‌سازد که از ساختار مقاله در تفسیر بافتی و فحوائی استنادها استفاده کنیم. مقالات علمی یک نوع نظام خود سازماندهی را تشکیل می‌دهند. معایب: ارتباط بین استنادها و ارتباط موضوعی، پیچیده و غیرمستقیم و تا حدی مبهم است (مرتبط با تفاوت بین سازماندهی اجتماعی دانش و سازماندهی فکری دانش). ساختار منطقی مشخص با رده‌های جامع مشترک و مانعه الجمعی فراهم نمی‌کند. روابط معنایی روشنی فراهم نشده‌است. اسم مشاهیر و سایر اشکال استناد مبهم، ممکن است اشکال ایجاد کند. گستره داده‌های موجود با توجه به موضوع مورد نظر، یک مشکل اساسی در رویکرد کتابسنجی است. نقشه‌های کتابسنجی در مورد اینکه چگونه مجله انتخاب شده‌است به شدت آسیب پذیرند. هیچ روش بی طرف و عینی برای انتخاب مجلات که مبنای داده‌های تحلیل کتابسنجی است وجود ندارد. اشنایدر دریافت که روشهای کتابسنجی می‌تواند به منظور یافتن اصطلاحات مناسب برای اصطلاح نامه مورد استفاده قرار گیرد. مطالعات کتابسنجی شبکه‌های نویسندگان همکار را نشان می‌دهد، حال آنکه اصطلاحنامه پیوندهای وابسته به هستی شناسی را نشان می‌دهند. در هر صورت ممکن است ما بین سازماندهی دانش فکری و سازماندهی دانش اجتماعی تمایز قایل شویم. همچنین ممکن است بحث شود که کتابسنجی‌ها به جنبه‌های اجتماعی نزدیکتر است. با این وجود روشهای کتابسنجی اطلاعات مکمل در حد خودش فراهم می‌آورد که مفید است. رویکرد تحلیل حوزه‌رویکرد تحلیلی حوزه، رویکردی است که در آغاز دهه ۱۹۹۰ به عنوان جایگزینی برای دیدگاه شناختی در کتابداری به وجود آمد. در اینجا، بالاخص به عنوان جایگزینی برای سایر رویکردهای سازماندهی دانش که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، ارائه شده‌است. تحلیل حوزه دیدگاهی معرفت شناختی-جامعه شناختی است. نمایه سازی مدرک مورد نظر باید نیازهای گروه خاصی از کاربران انعکاس دهد و با هدفی واقعی و خاص انجام شود. به عبارت دیگر، هر توصیف یا بازنمایی از یک سند خاص بیشتر مناسب و یا کمتر مناسب است برای انجام

وظایف معین و خاص. یک توصیف هرگز عینی (قابل مشاهده) یا بی طرف (خنثی) نیست، و هدف این نیست که توصیف‌ها را استاندارد نماییم یا یکبار توصیف کنیم و به طور همگانی برای گروه‌های هدف مختلف. تحلیل حوزه تنها رویکرد سازماندهی دانش است که به صورت جدی مسائل معرفت‌شناختی در حوزه مورد بررسی قرار داده‌است

پنج گام به سوی موفقیت در ساماندهی محیط کار

مؤلفین: رضا تولیت - پرهام مطبوع

خلاصه کتاب: سید رضا حسینی - انتشارات جهاد دانشگاهی - واحد صنعتی امیر کبیر - چاپ قلم - نوبت چاپ: اول ۱۳۸۳ - پیش‌گفتار: چند سالی است که بحث و تب بهره‌وری و روش‌های بهبود آن در کشور م‌شروع شده است. بسیاری از شرکتهای ایرانی با مطالعه و توجه به فلسفه بهره‌وری به دنبال روشهایی رفته‌اند که در آن انسان به عنوان محور بهبود مطرح است. اکثر این شرکتهای برای ساماندهی و ایجاد نظم و ترتیب در تمام‌امور خود، ۵S را به عنوان یکی از روش‌های بهبود انتخاب کرده‌اند. در این میان شرکتهایی که به عمق فلسفه ۵S و همچنین چگونگی روش اجرای آن پی برده‌اند، توانسته‌اند با به کارگیری آن در مجموعه خود به توفیقات زیادی نیز دست یابند. با تمرکز در نظام ساماندهی شرکتهایی که آن را با موفقیت اجرا کرده‌اند می‌توان به اهمیتی که به کادر مدیریت ارشد برای اجرای ۵S قائل بوده، پی برد. هر چند عوامل بسیار زیادی در اجرای موفق ۵S وجود دارند که تعدادی از آنها نشناخته‌مانده‌اند ولی به هر حال با مطالعه وضعیت شرکت‌هایی که اجرای ۵S در آنها ناموفق و با افت و خیز فراوان همراه بوده است می‌توان اشکال کار را به فرهنگ سازمانی نامناسب و عدم تطابق آن با فرهنگ سازمان‌های پیشرفته غربی و ژاپنی نسبت داد. همچنین چگونگی تأثیر و نسبت متغیرهایی که در موفقیت نظام ساماندهی شناخته شده‌اند با اثر بخشی ۵S غالباً نامعلوم باقی مانده است. به عنوان مثال کمتر کسی است که مدتی از نزدیک درگیر کارهای اجرایی نظام ساماندهی در یک سازمان بوده ولی از نقش حمایتی مدیریت ارشد و همکاری مدیران میانی، اهمیت آیین نامهو گردش کار در نظام ساماندهی و تأثیر آموزش کارکنان بر اثر بخشی ۵S بی‌ب‌خبر باشد، با این وجود کمتر می‌توان گفت که مدیریت ارشد به طور مشخص چگونه می‌تواند از اجرای نظام ساماندهی در آن شرکت حمایت کند. ۵S به یک مکان و زمان خاص محدود نشده و ابعاد گسترده‌ای را شامل می‌گردد مانند محل زندگی، محیط کار، محیط اجتماع، مسایل شخصی و به طور کلی هر چیزی که بی‌توجهی به ساماندهی آن منجر به آشفتگی، پریشانی و بی‌نظمی شود. با نگاهی به پیرامون خود پی خواهید برد که در هر چیزی که مشکلی وجود دارد. رد پای بی‌نظمی نیز به چشم می‌خورد. در بسیاری از این موارد یک حرکت کوچک، یک فکر جدید یا یک ابتکار جالب می‌تواند یک بی‌نظمی عمیق و ریشه‌دار را محو کرده و نظم و ترتیب را جایگزین آن کند. ۵S بر خلاف ظاهر ساده آن، در اجرا دارای ظرایف و دقایق بسیاری است که بدون توجه به آنها هیچ سازمانی نمی‌تواند به اهداف نظام ساماندهی دست یابد و به همین دلیل با اجرای ناقص ۵S دل‌سردی و بی‌انگیزگی در سازمان سایه می‌افکند. در این کتاب سعی شده است به این موارد پرداخته شده و مسیر تلاطم اجرای ۵S نشان داده شود. بهره‌وری و جایگاه ۵S در آن مقدمه همه ساله شرکتهای سازمانهای زیادی به استقرار استانداردها و روش‌های بهره‌وری علاقه‌مند شده، اجرای آن را در برنامه کاری خود قرار می‌دهند. این شرکت‌ها برای رسیدن به هدف خود هزینه‌های زیادی متحمل شده‌اند زمان زیادی صرف کرده و در نهایت موفق به پیاده‌سازی کی استاندارد یا یک بهره‌وری می‌گردند. همچنین در این راه ممکن است گواهینامه‌های مختلفی نیز دریافت کنند، ولی متأسفانه و در کمال ناباوری مشاهده می‌گردد که تعداد کثیری از این شرکت‌ها پس از صرف همه این هزینه‌ها و زمان‌ها و دریافت گواهینامه‌ها، همچنان کارآیی مناسبی نداشته و در عمل تفاوت چندانی در نتیجه کارشان حاصل نگشته است. به اعتقاد کارکنان شرکت‌ها، اخذ گواهینامه یا اجرای روش بهره‌وری غیر از قوانین دست و پاگیر و دوباره کارهای بی‌مصرف، عواید دیگری نداشته است. بی‌اعتمادی عامه مردم به

گاهنامه های استاندارد و روش های مختلف بهره وری و فرض کردن همه آنها به عنوان دست آویزهای تبلیغاتی دلیل محکمی بر این مدعاست. تردیدی در اثر بخشی این روش ها و استانداردها وجود ندارد، شرکت ها نیز با اطمینان کامل و علاقه وافر به اجرای آنها مبادرت ورزیده و همه تلاش خود را برای رسیدن به هدف مبذول می دارند، ولی اینکه چرا به نتیجه مورد نظر نمی رسند را می توان در یک جمله خلاصه کرد: عدم انتخاب نقطه شروع مناسب بیمارستانی را تصور کنید که دارای پیشرفته ترین تجهیزات پزشکی و بهترین متخصصین بوده ولی اصول اولیه بهداشت در آن رعایت نمی گردد. کتابخانه ای را در نظر بگیرید که با داشتن بهترین و جدیدترین کتاب ها، شرایط مناسبی برای مطالعه و تحقیق ندارد و دانشگاهی را تصور کنید که دارای مجرب ترین استاتید و مدرن ترین سیستم آموزشی است ولی از فضای آموزشی مناسبی برخوردار نبوده و اتاق های تنگ و تاریک، راهروهای کثیف و صداهای گوش خراش، هر فعالیت آموزشی را مختل کرده است. اقدام شرکت ها مبنی بر دریافت گواهینامه های استاندارد و اجرای روش های بهره وری بدون در نظر گرفتن یک نقطه شروع مناسب، سرنوشتی بهتر از موارد مثال های فوق نخواهد داشت. مفهوم بهره وری بهره وری به عنوان نسبت بین تولید کالا و خدمات (خروجی) و عوامل مؤثر در تولید کالا و خدمات (ورودی) تعریف شده است. ورودی ها یا داده ها ممکن است زمین، نیروی انسانی، سرمایه، انرژی، تکنولوژی و ... باشد. متقابلاً خروجی یا ستانده به مجموع ارزش کالا و خدماتی گفته می شود که در طول یک دروه مشخصی حاصل شده باشد. به باین دیگر، تعریف ساده بهره وری به صورت زیر است: ستانده/داده = بهره وری سازمان بهره وری ملی ایران بهره وری را به عنوان یک نگرش تعریف می کند، یک نگرش عقلانی به کار و زندگی که هدف آن هوشمندانه تر کردن فعالیت ها برای دستیابی به زندگی بهتر و متعالی تر است. امروزه بهره وری در اقتصاد کلیه کشورها به اولویتی ملی تبدیل شده است. بهره وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم و امکان دسترسی به سطوح بالای استاندارد زندگی را میسر می سازد. چنانچه سازمانی بخواهد به بهبود بهره وری مستمر و قابل ملاحظه ای دست یابد، باید برای آن اهمیت ویژه ای قائل شده و به بهبود بهره وری به عنوان یک فرایند مدیریتی بنگرد. فرآیند مدیریتی فرآیندی مستمر و پیوسته بوده و پس از شکل گیری به عنصر مداوم و لاینفک سازمانی تبدیل می گردد. بهبود بهره وری در قالب فرآیند مدیریتی بر خلاف یک برنامه به یک دوره خاص محدود نشده بلکه هدف اصلی آن ایجاد فضا و فرهنگی است که بر اساس آن بهبود بهره وری به عنوان شیوه زندگی و بخشی از مسؤلیت های روزمره افراد مطرح گردد. بدیهی است که این تغییر بنیادی نیازمند تغییر و دگرگونی در طرز تفکر افراد نسبت به موضوع بهره وری بوده و بهترین راه ایجاد این تحول نیز سرمایه گذاری بر روی اندیشه ها و نوع تفکر ها می باشد. در کشور ما نیز چند سالی است که تلاش برای اشاعه فرهنگ بهره وری آغاز شده است. واقعیت این است که بهره وری جامعه ما از فعالیت های روزمره یک خانواده گرفته تا فعالیت های واحدی های بزرگ اقتصادی و صنعتی حتی نسبت به بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیز پایین تر است. بررسی آمارهای سازمان بهره وری ملی ایران، نشان می دهد که شاخص بهره وری کار در صنعت بین سال های ۶۳ تا ۶۷ روند نزولی داشته و در سال های بعد نیز رشد محسوسی مشاهده نشده است. به جرأت می توان گفت که تنها راه ادامه حیات یک سازمان در عرصه رقابت جهانی رسیدن به بهره وری و ارتقای آن می باشد چرا که با توجه به محدود بودن منابع مالی هر سازمان افزایش سرمایه گذاری و توسعه منابع به صورت نامحدود هرگز میسر نخواهد بود. جذب سرمایه های خارج از شرکت و دسترسی به بازارهای جهانی نیز زمانی محقق می گردد که سازمان دارای مزیت نسبی بوده و سرمایه گذاری در آن به عنوان سرمایه گذاری مطلوب تلقی شود. براساس مفاهیم اقتصاد مهندسی و اقتصاد بازار یک سرمایه گذاری، مطلوب خواهد بود اگر پس از یک بازه زمانی مشخص مقدار سرمایه گذاری شده برگشت نموده و طرح مورد نظر به سود دهی قابل قبولی برسد و این امر به جز با بهبود بهره وری میسر نخواهد شد. این موضوع به روشنی در نمودار زیر مشخص شده است: ایجاد یک سازمان سرمایه گذاری و در اختیار گرفتن منابع افزایش سرمایه گذاری

آیا در سازمان و توسعه منابع به خیر بهره وری به جذب سرمایه و منابع

میزان محدود و روش های ارتقای خارج از سازمان آن وجود دارد؟ برقراری روش های ادامه حیات و رشد بهبود بهره وری سازمان لزوم بهره وری و روش های ارتقاء آن در سازمان رویکردهای متفاوت افزایش بهره وری برای افزایش بهره وری دو رویکرد متفاوت وجود دارد: رویکرد تدریجی: بهبود مستمر رویکرد جهشی: نوآوری کایزن یعنی بهبود مستمر در زندگی شخص یا شغلی افراد. اگر کایزن در یک محیط کاری به کار برده شود به معنای امکان ایجاد بهبود مستمر و پیوسته برای همه افراد اعم از مدیران و کارکنان خواهد بود. شرکت های ژاپنی عموماً بهبود مستمر را می پسندند، در حالی که شرکت های غربی به نوآوری تمایل دارند. نوآوری رویکرد است چشمگرانه، سریع و مهیج، در صورتی که بهبود مستمر حرکتی آرام و پیوسته و درعین حال رو به جلو داشته و نتیجه آن نیز به سرعت قابل رؤیت نیست. در حقیقت همه شرکت های ژاپنی روی بهبود مستمر متمرکز شده اند چرا که برایشان مزایای زیادی به همراه داشته است از جمله کاهش هزینه های سرمایه گذاری، نظارت دقیق تر مدیران و سرپرستان، افزایش کیفیت محیط کار، ایجاد مدیریت مشارکتی، بهبود کیفیت محصولات و خدمات، کاهش هزینه های عملیاتی و ... می توان گفت مدیریت، روش های مختلف تولیدی و پیشرفت های سریع اطلاعاتی نمود پیدا می کند. هم اکنون اکثر سازمان های توسعه یافته برای رسیدن به بهره وری، از هر دو رویکرد در کنار یکدیگر استفاده می کنند و در حالی که از مزایای بهبود مستمر منتفع می گردند، آمادگی خود را نیز باری ایجاد جهش در سازمان بالا می برند. در این سازمان ها، جهش موجب نزدیک شدن سریعتر به اهداف سازمانی شده و بهبود مستمر نیز امکان ایجاد جهش را در سازمان تسهیل می کند. درباره نظام ساماندهی محیط کار نظام ساماندهی محیط کار، یکی از روش های مؤثر در تغییر شرایط محیط کار با ایجاد زمینه مناسب همکاری کارکنان میباشد. 5S یکی از روش های کیزن عملی است که با اجرای آن در سازمان، نگرش ها نسبت به محیط کار تغییر یافته و با درگیر نمودن کلیه کارکنان در گروه های کاری، محیط کار به نحو مطلوبی بهبود می یابد. در این راه تمامی کارکنان با نگرشی جدید به محیط کار خود می نگرند و سعی در تغییر آن بهیک فضای شاداب و پر نشاط نموده به طوری که فعالیت در آن فضا مایه افتخار و مباهات خواهد شد. با وجود اینکه نظام ساماندهی محیط کار در حل مشکلات، افزایش ایمنی، شناسایی کانونهای خطر، ایجاد آرامش روحی، ارتقاء روحیه کارکنان، شناسایی، ردیابی و کاهش ضایعات، افزایش بهره وری و ... یک سازمان مؤثر می باشد ولی استقبال چندانی از طرف صنایع ایران از آن به عمل نیامده است. شاید یکی از عمده ترین موانع به کارگیری این نظام در صنایع کشور عدم آگاهی از فلسفه آن باشد. در صورتی که بتوان فلسفه 5S را روشن نمود و بر این اساس روش اجرایی ساده ای را ارائه داد، آنگاه می توانیم با حمایت مدیران صنایع مختلف، شاهد به کارگیری مبنایی ترین و ضروری ترین روش ساماندهی محیط کار باشیم. آشنایی مدیران با سیستم های نوین مدیریتی و برقراری این روش ها در سازمان ها، حضور مؤثر کارکنان را در میدان کار و فعالیت، تضمین می نماید. بعد از جنج دوم جهانی، ژاپنی ها برای جبران خسارت های ناشی از جنگ و آغاز زندگی نوین، پذیرفته بودند که باید جهان پدیده های مدیریتی و صنعتی آن روزگار را بهتر بشناسند. به همین خاطر در مطالعات و بازدیدهای خود، در آمریکا با پیده HOUSE KEEPING (خانه داری صنعتی) آن هم تنها در برخی صنایع آشنا شدند. این معیارهای خانه داری صنعتی که شامل نظافت، بهداشت، نظو و ترتیب، رعایت کامل ایمنی و جلوگیری از حوادث به ویژه انفجار و آتش سوزیف جلوگیری از انباشت ضایعات و تل مواد در راهروها و خیابان های کارخانه و معابر داخل کارگاه ها و ریخت و پاش ابزار و نشت انواع مواد روغنی و شیمیایی و حتی آب در محیط کار بود، معمولاً در کارخانه هایی رعایت می گردید که عدم رعایت این معیارها در آنها موجب خطرات و ضایعات غیرقابل جبران جانی و مالی و اجتماعی می شد و یا محصول آنها مستقیماً با بهداشت و سلامتی مصرف کننده سرو کار پیدا می کرد. از این رو معیارهای House Keeping در کارخانه های مهمات سازی، کبریت سازی، داروسازی؛ مواد غذایی، تجهیزات و لوازم پزشکی و اتاق عمل، مواد شیمیایی، مواد بهداشتی و امثال آن کاربرد داشت. ژاپنی ها با مطالعه و مشاهده

رعایت این معیارها در این کارخانه‌ها متوجه تأثیر و نقش قابل توجه آن‌ها در حفظ ایمنی و بهداشت محصول بلکه در ایجاد ظاهری آراسته‌تر و انتقال روان، صرفه جویی مکان و زمان و روی هم رفته محیط کار آراسته و همکاری خوش ظاهر و با نظم و انضباط پی بردند و از این رو تصمیم گرفتند آن را در همه صنایع و همه واحدهای کوچک و بزرگ تولیدی به کار گیرند. آمار از آنجا که دریافته بودند این معیارها جهانی است و همه فرهنگ‌ها، ادیان و ملل جهان اصولی برای رعایت اینگونه امور دارند، با مطالعه در فرهنگ خود به ۵ اصل و اصطلاح ژاپنی دست یافتند که با کمک آنها تحقق این امر امکان می‌یافت و از آنجا که این ۵ اصل اتفاقاً با تلفظ S در زبان ژاپنی شروع می‌شد آن را به ژاپنی «گواس» یا به انگلیسی «S» نامیدند. با توجه به اینکه نظام ۵S بر اساس پاکیزگی، نظم، زیبایی و پرهیز از درهم ریختگی محیط کار و زندگی پایه ریزی شده است و این اصل جزء لاینفک قاموس هستی می‌باشد به طوری که دین اسلام آن را بخشی از ایمان دانسته است و تأکید کرده که خانه و محیط زندگیتان را زیبا کنید و صحن سرایش را جارو بزنید و چراغ‌هایتان را قبل از غروب آفتاب پاک کنید و همچنین توصیه و به نظم را پس از توصیه به تقوی بیان نموده است. در ایران باستان کسبه، بازاریان و کشاورزان، تمیزی و نظافت محیط کار را جزئی از وظایف خود می‌دانستند و در کنار سایر کارهای روزانه، عملیات ساماندهی و پاکیزگی محیط را انجام می‌دادند. سابقه معرفی و ترویج نظام ۵S با شیوه عملی آن در ایران به خرداد ماه سال ۱۳۷۲ و انتشار یک مقاله دنباله دار در شماره‌های ۳۲ و ۳۴ مجله تدبیر بر می‌گردد. کارشناسان صاحب نظر در این زمینه با این نظام در بین سال‌های ۶۵ الی ۷۲ در دوره‌های مدیریتی که در ژاپنی برگزار می‌شد آشنا شده و آن را از سال ۷۲ و پس از جنگ تحمیلی در شرکت‌های ایرانی با عناوین ۵ سین و ۷ سین صنعتی به کار گرفتند که پس از مدتی با کلمه زیبا و فارسی آراستگی مشهور گردیده است. ولی چون لغت ساماندهی دارای عمق معنی و ژرفای بیشتری است (هم آراستگی محیط و هم ایجاد نظم و ترتیب و انضباط را تداعی می‌نماید) به همین خاطر در این کتاب از لغت ساماندهی استفاده شده است. فلسفه به کارگیری ۵S در صورتی که هر سازمانی فلسفه انجام فعالیت‌هایی را که قصد اجرای آنها را دارد، بداند به راحتی می‌تواند تفکر انجام آن را در سازمان خود تسری بخشد در زیر فلسفه به کارگیری ۵S به عنان یکی از روش‌های ارتقاء بهره‌وری تشریح می‌گردد: بهره‌گیری از محیط کار و پرورش نهاد انسان ایجاد همت و سخت‌کوشی در افراد در تمامی ابعاد با اجرای ۵S تغییر در تفکر و رفتار کارکنان (ارتقاء کیفیت رفتار انسان) توانمندسازی کارکنان در هر زمینه‌ای با گذر از اجرای صحیح ۵S تحول فرهنگ کاری در کارکنان ایجاد تحول سازمانی با اجرای ۱-۶-۵S ۵S به عنوان روش مدیریت ۷-۱- مطالعه و بررسی اصولی بنیادین مدیریت و عملکرد آن بر اساس اصول ۵S (شاخص برای سنجش عملکرد مدیران) ۸-۱- پیاده‌سازی اصول مهندسی صنایع با دیدگاه انسان محور تعریف ۵S ۵S نظامی برای ساماندهی محیط کار است، نظامی که با جلب مشارکت کارکنان، محیطی سامان یافته را در کلیه سطوح سازمان به وجود می‌آورد. ۵S پایه‌ای‌ترین و اصولی‌ترین ابزار ارتقای بهره‌وری است که در بسیاری از کشورهای آسیایی پیاده شده است و از آن به عنوان خانه‌داری خوب یاد می‌شود. ۵S گام اول و الفبای فعلیتی توأم با سلامتی، راحتی و بهره‌وری برای کلیه کارکنان یک سازمان است. ۵S در واقع ابتدایی‌ترین اصل بهبود بهره‌وری می‌باشد که با اجرای آن، تغییرات شگرفی در سازمان ایجاد خواهد شد. ۵S حروف اول پنج کلمه ژاپنی است و در حالت کلی مجموعه تمهیداتی برای نگهداری اوضاع سازمان به صورت مطلوب می‌باشد. این کلمات و مفاهیم به شرح زیر می‌باشند: تشخیص و ساماندهی (Seiri): مشخص کردن و جداسازی اقلام ضروری از غیر ضروری و رهایی از غیر ضروری‌ها به نحو مناسب، نظم و ترتیب (Seiri): مرتب کردن اقلام ضروری به صورت قابل دسترس به سریع‌ترین شکل ممکن. پاکیزه‌سازی (Seiso): پاکیزه نمودن محیط کاری به منظور عدم وجود مکان آلوده و کثیف. استاندارد سازی (Seiketsu): تدوین استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از اجرای مراحل S1، S2 و S3. فرهنگ و انضباط (Shitsuke): آموزش کارکنان برای ایجاد شرایط و فرهنگ رعایت قوانین و مقررات توسط آنها برای نیل به عادت کاری مناسب. هدف ۵S ایجاد محیطی

سامان یافته، مرتب، پاکیزه، با انضباط کاری و با تکیه بر منابع انسانی است و همواره در صدد کاهش اتلاف هاف استفاده بهتر از منابع و آماده سازی فضای سازمان جهت استقرار سایر سیستم های بهبود بهره وری میباشد. نتایج واهدافی را که می توان برای اجرای ۵S بر شمرد، عبارتند از» آراستگی و ساماندهی محیط کارافزایش

کارکنان ۳- افزایش ایمنی در محیط کار ۴- افزایش کیفیت محصولات ۵- بهبود بهره وری ۶- تحویل به موقعبهبود ۷- جلب نظر مشتری ۸- بهبود راندمان تولید ۹- بهبود و وضعیت تجهیزات و ماشین آلات ۱۰- بهبود حس و همدلی، همکاری، روحیه مشارکت و کار گروهی ۱۱- کاهش زمان انجام فعالیت ها ۱۲- کاهش خرابی تجهیزات و ماشین آلات ۱۳- کاهش ضایعات کاهش ۱۴- کاهش آلودگی ها ۱۵- کاهش هزینه ۱۶- آمادگی سازمان برای استقرار سایر سیستم های بهبود بهره وری

تایج و اهداف اجرای ۵S، برنامه مشارکتی جامع برای بهبود مستمر در تمامی سطوح سازمان ۵S یک برنامه مساکتی جامع و فراگیر برای همه افراد صف و ستاد در کلیه سطوح سازمان بوده و رویکرد مؤثری برای بالا بردن انگیزه کارکنان، افزایش بهره وری وبهبود محیط کار می باشد. در بخش های تولیدی، ۵S را به عنوان یکی از برنامه های بهبود مستمر به کار می گیرند، در صورتی که نمی توان همان برنامهها را درواحد های ستادی (اداری) نیز استفاده نمود. در صورتی که در واحدهای اداری از برنامه های واحدهای تولیدی استفاده شود، به جای افزایش بهره وری حتی ممکن است شاهد کاهش بهره وری نیز باشیم. بنابراین برای استقرار ۵S در واحدهای اداری باید برنامه ای مخصوص این قسمت ها تدوین شده و به اجرا درآید. آگاهی از این مسئله موجب شده است تا در سال های اخیر، بهره وری در بخش های اداری مورد توجه قرار گیرد و حتی توصیه شده است که اجرا و توسعه برنامه ۵S از واحدهای اداری آغاز گردد. کارکنان اداری و دفتری نباید تنها نظاره گر اجرای برنامه های ساماندهی در واحدهای تولیدی باشند بلکه باید برای ایجاد تعهد بیشتر در کارکنان تولیدی، برنامه های ۵S را از قسمت های اداری شروع کرده و کارکنان ستادی را به عنوان الگوی تولیدی ها قرار داد. در این صورت کارکنان پس از مدتی همراه یکدیگر به مشارکت پرداخته و سازمان خود را به سامان خواهند رساند. کاربرد اصول ۵S در سازمان با ورود به سازمان و مشاهده موارد زیر به راحتی می توان فهمید که باید برنامه ۵S را در سازمان تدوین کرده و به مرحله اجرا گذاشت: وجود مقدار زیادی اقلام غیر ضروری و ساماندهی نشده جابه جایی های زیاد وعدم تمایز میان محیط کار، راهروها و گذرگاه ها انباشته شدن کالاهای در جریان ساخت و ساخته شده و وقت گیر بودن جابه جایی آنها وجود دوباره کاری های بسیار تأخیر فراوان در سر رسید کارها وجود حجم بالای اضافه کار پایین بودن بیش از اندازه روحیه کارکنان انجام وظیفه به صورت اجباری و نبودن حس تعلق سازمانی ایمن نبودن محیط کار و بروز صدمه ها و حادثه های بی شمار عدم پاکیزگی تجهیزات اداری و ماشین آلات تولیدی و بالا بودن سطح خرابی عدم پاکیزگی دیوارها، پنجره ها، راهروها و تجهیزات روشنایی و همچنین تاریکی عمومی اتاق ها غیر بهداشتی بودن مکان های عمومی از قبیل غذا خوری ها و دستشویی ها با اجرای یک برنامه ۵S، تمام موارد فوق برطرف شده و آراستگی و سلامت به محیط کار باز می گردد. دلایل مقبولیت عمومی برنامه های ۵S به دلیل زیر، برنامه ۵S مورد استقبال بیشتر افراد قرار خواهد گرفت: به وجود آمدن محیط کار پاکیزه و سامان یافته ایجاد راحتی و ایمنی در انجام وظایف محوله قابل مشاهده بودن نتایج برای همه افراد درون سازمانی و برون سازمانی خلق ایده ها و نظرات جدید به دلیل پدید آمدن نتایج قابل مشاهده گرایش طبیعی انسان به نظم و ترتیب ایجاد و تقویت حس تعلق سازمانی در افراد به دلیل ایجاد محیط کاری پاکیزه و سامان یافته افزایش حجم فعالیت های تجاری به دلیل موقعیت بهتر سازمان درگیر شدن طیف وسیعی از واحدها و افراد سازمان در برنامه های ۵S فعالیت های ۳ بند اول (Seiri, Seiton) ۵S و (Seiso) به صورت روزانه تکرار می شوند، به همین دلیل در بین برنامه های گوناگون بهبود مستمر، ۵S بیشترین نتایج قابل مشاهده را ایجاد می نماید. ۵S باعث می شود که همه افراد مفهوم بهبود را درک کرده وهمچنین برنامه ها، روش ها و مشکلات مربوط به آنها را بفهمند. این موضوع بدون تردید سطح خلاقیت افراد را ارتقاء داده و باعث افزایش انگیزش می گردد. خصوصیات

محیط های کاری مختلف و احتیاج به اجرای برنامهٔ ۵S محیط کاری درجه یک: به محیط گفته می شود که در آن افراد آلودگی و آشفستگی ایجاد نمی کنند، اشیاء را به این سو و آن سو نمی اندازند و همه به نظافت محیط کمک می کنند. هر چیزی در جای خود و به طور مرتب قرار گرفته و کارها با روانی قابل لمس انجام می پذیرند. در چنین محیطی نیاز به نظافت و ساماندهی وجود نداشته و اجرای ۵S کمتر احساس می شود. محیط کار درجه دو: به محیطی گفته میشود که در آن عده ای از افراد آلودگی و آشفستگی ایجاد می کنند و اشیاء را به این سو و آن سو می اندازند. در این محیط عده ای عهده دار نظافت هستند و همه جا را تمیز می کنند. در چنین محیطی کارها با سختی انجام می شود و چون زمان نظافت مشخص است، در قسمت عمده ای از روز محیط کار آشفته و کثیف به نظر می رسد. محیط کوری درجه سه: این محیط بدترین نوع محیط کاری است. تمامی افراد آلودگی و آشفستگی ایجاد کرده و هر چیزی را به گوشه ای پرتاب می کنند. در چنین محیطی آشفستگی و کثیفی زیادی به چشم می خورد و کارها به سختی و با کندی قابل توجه ای انجام گرفته و هیچ کس عهده دار نظم و نظافت و ساماندهی نیست. اکنون سازمان خود را با محیط های فوق مقایسه کنید. اگر محیط کاری درجه یک دارید، باید به شما تبریک گفت ولی اگر در محیط کاری درجه دو یا سه مشغول به کار هستید با آشنایی بیشتر با اصول ۵S پروژه ای تحت عنوان ساماندهی محیط کار تعریف و محیط خود را به محیط کاری درجه یک نزدیک نمایید. مزایای نظام ساماندهی محیط کار با توجه به این که نظام ساماندهی محیط کار یک نظام انسانی است، مزیت عمده آن نیز پرورش انسان در زمینه های مختلف می باشد: ترغیب کارکنان به استفاده از دانش و آگاهی خود در زمینه بهره وری در محیط کار و تبدیل دانسته ها از قوه به فعل جلب مشارکت مثبت کارکنان در ساماندهی محیط سازمان رشد و شکوفایی قدرت خلاقیت کارکنان و توانایی آنها در پرداختن به مسائل مختلف و ادا داشتن افراد به تفکر در خصوص بهبود وضعیت بخش سازمانی خود و همچنین فعالیت های دیگر واحدها بالا- بردن روحیه کارکنان و در نتیجه دستیابی به تولید بیشتر و با کیفیت بهتر ایجاد یک جریان عظیم و همه جانبه دار ارتباط های دو طرفه در سازمان آگاهی مدیریت از قابلیت های افراد و شناسایی کارکنان توانمند فراهم شدن فرصت های بسیار برای ارائه قابلیت های کارکنان ایجاد حس همدلی بین کارکنان و رده های مختلف سرپرستی و مدیریتی ارتقاء و بهبود روابط میان کارکنان و واحدهای سازمانی (S) Seiri مفهوم SeiriSeiri به معنای جدا کردن اقلام غیر ضروری در محیط کار می باشد که می توان معادل فارسی تشخیص و ساماندهی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگنامه های ژاپنی واژه Seiri به صورت زیر تعریف شده است: ساماندهی موجودیت ها به منظور رفع بی نظمی ها و آشفستگی ها از بین بردن اقلام غیر ضروری رفع زوائد به عنوان آخرین مرحله از یک فرآیند (مثلاً در پارچه بافی) به طور کلی Seiri به جداسازی، دور انداختن و تعیین تکلیف اقلام غیر ضروری در محیط کار گفته می شود. اجرای Seiri بیش از آنچه به نظر می رسد دارای اهمیت است. اگر چه Seiri به اقلام غیر ضروری، بی ارزش و بدون استفاده می پردازد ولی این بدان معنی نیست که خود فرآیند Seiri نیز بی اهمیت و بی ارزش است، در واقع تفکیک اقلام غیر ضروری، تعمیر کردن یا دور انداختن آنها، از آنچنان اهمیتی برخوردار است که بدون انجام آن سایر فعالیت های ۵S نیز ناکار آمد و بی اثر خواهند شد. تصور کنید مرتب کردن و تمیز کردن محیط کاری که مملو از اشیاء فرسوده و شکسته و بی استفاده است تا چه اندازه می تواند بیهوده باشد. برای روش شدن مفهوم Seiri می توان گفت اگر هر آنچه را که در محیط کار وجود دارد به دو گروه ضروری و غیر ضروری تقسیم بندی کنیم. گروه غیر ضروری ها مورد بحث Seiri یا S۱ خواهد بود. (فصل های بعد به اقلام ضروری می پردازند). هدف از اجرای Seiri همه فعالیت هایی که در Seiri انجام می گیرند در واقع اهداف زیر را دنبال می کنند: تشخیص و جدا سازی اقلام غیر ضروری تشخیص آلوده کننده ها و علل ایجاد آلودگی ریشه یابی معایب و خرابی ها تشخیص اتلاف کننده های منابع تعیین اولویت ها برای رفع موارد فوق (Seiton) (SeitonSeiton مفهوم Seiton) به معنای قرار دادن هر چیزی در محل مناسب و به روش صحیح می باشد که می توان معادل فارسی نظم و ترتیب را به آن اختصاص داد. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Seiton این گونه تعریف شده است:

در دسترس قرار دادن مرتب کردن پس از آنکه اشیای غیر ضروری در S۱ شناسایی شده و دور ریخته شدند لازم است که اشیای مورد نیاز و ضروری در محل مناسب قرار داده شده و به صورت صحیح نگهداری شود. Seiton به اقلام و موارد مورد نیاز می پردازد و به عبارت دیگر می توان S۲ را چنین عنوان کرد: قرار دادن هر چیز مورد نیاز در بهترین مکان و به بهترین روش ممکن هدف از اجرای Seiton هدف Seiton قرار دادن اشیاء در محل مناسب به منظور دستیابی آسان و با توجه به کارآیی آنها و در عین حال حفظ کیفیت و رعایت ایمنی در محیط کار است. به عنوان مثال هدف Seiton در یک پارکینگ اتومبیل می تواند به این صورت تعریف شود: هر اتومبیل جای مناسبی داشته باشد. اتومبیل ها به راحتی داخل پارکینگ حرکت کنند. پ به اتومبیل ها خسارتی وارد نشود هر اتومبیل بدون نیاز به جابه جایی سایر اتومبیل ها بتواند محل پارکینگ را ترک کند. اصل نظم و ترتیب در سراسر یک سازمان و در تمام جنبه های کاری و حتی شخصی کارکنان، کاربرد دارد. طراحی و ایجاد نظم و ترتیب مطلوب و مناسب نیازمند هوش و ابتکار بوده و هدف آن این است که هر چیزی، بدون نیاز به جستجو و زیر و رو کردن همه چیز در دسترس باشد. (Seiso Seiso مفهوم S۳) به معنای تمیز کردن همه جانبه محیط کار می باشد که می توان معادل فارسی پاکیزه سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی معنی واژه Seiso به این شرح است: تمیز کردن مرتب کردن کنار هم قرار دادن با نظم و ترتیب پاکیزگی را می توان زیربنای فعالیت ها و در نهایت رمز بقای یک سازمان دانست به عنوان مثال نقطه آغازین کنترل کیفیت، وجود محیط کاری از گرد و غبار و کثیفی است و نقطه آغازین نگهداری و تعمیرات، پاکیزه سازی کامل دستگاه ها و تجهیزات تولیدی و اداری می باشد. پاکیزه سازی فعالیتی گروهی است که در آن تک تک افراد دارای وظایف و مسؤولیت هایی می باشند و تنها در صورتی می توان به انجام خوب انی کار گروهی امیدوار بود که مسؤولیت های هر یک از افراد به وضوح مشخص شده و روحیه تعاون و همکاری در انجام کارهای محوله در بین همه افراد حکمفرما شود. از این جهت جهت می توان فرآیند پاکیزه سازی را به دفاع های منطقه ای در ورزش های گروهی همچون فوتبال تشبیه کرد. هدف از اجرای Seiso هدف Seiso رسیدن به وضعیتی است که در آن هیچ آلودگی وجود نداشته باشد. هر موردی که عدم پاکیزگی را در پی داشته باشد باید بلافاصله شناسایی و نسبت به رفع آن اقدام گردد. به عبارت دیگر باید این نگرش در میان افراد وجود داشته باشد که منظور از Seiso فقط تمیز کردن اقلام و اشیاء نیست، بلکه Seiso تعهدی است برای حفظ محیط کار و اشیاء موجود در آن در بهترین وضعیت و کیفیت ممکن و ایجاد نوعی بازرسی و بازرسی برای تداوم این وضعیت. در حقیقت Seiso فرآیند تشخیص و تصحیح تمیز می باشد. (Seiketsu Seiketsu مفهوم S۴) به معنای ایجاد معیارها و استانداردهایی جهت حفظ وضعیت حاصل از S۱، S۲ و S۳ و استمرار در آنها به وسیله ایجاد خلاقیت، انگیزش و ابتکار در کلیه کارکنان با استفاده از مدیریت دیداری می باشد که می توان معادل فارسی استاندارد سازی را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Seiketsu به صورت زیر تعریف شده است: سالم و بدون نقص رفتار صریح و رک دستکاری پس از اجرای مراحل S۱، S۲ و S۳ از فرآیند S۵، محیط سازمان به وضعیت سامان یافته، مرتب و نظم و پاکیزه تبدیل شده و از هر گونه آلودگی پاک می گردد. در این مرحله سازمان نیازمند نگهداری وضعیت مطلوب به دست آمده است. در صورتی که هدف سازمان اجرای کامل S۵ باشد نباید اجازه داد که مراحل اجرایی S۵ در این مرحله متوقف شوند. به همین منظور باید برای انجام صحیح فعالیت ها و استمرار در آنها، استانداردهایی تعریف شود. به کمک این استانداردها می توان وضعیت محیط کار را در حد معینی از پاکیزگی نگهداری نمود. مرحله به وجود آمده Seiketsu نامیده می شود. برای ابقاء و ارتقاء سطح به دست آمده در خصوص S۵، روش های زیر مؤثر هستند: ممیزی S۵ توسط مدیریت ارشد سازمان ایجاد رقابت درون واحد در راستای S۵ ایجاد رقابت درون شرکتی (کلیه واحد های سازمان) در راستای S۵ هدف از اجرای Seiketsu هدف اصلی از اجرای Seiketsu تداوم در اجرای مراحل S۱، S۲ و از فرآیند S۵ می باشد. همچنین Seiketsu می تواند اهداف زیر را شامل شود: تشخیص و آشکار سازی ناهمگونی

ها و موارد غیر عادی با استفاده از تکنیک مدیریت دیداری تعیین استاندارد رنگ آمیزی برای سطوح مختلف در سازمان تعیین کلیه استانداردها و دستورالعمل‌های مورد نیاز ایجاد تفکر انجام کار تحت یک استاندارد صحیح در کلیه کارکنان آشنا نمودن کارکنان با تفکر سیستمی و انجام عملیات مشخص طبق یک استاندارد صحیح ایجاد تفکر استمرار در انجام فعالیت‌ها در کلیه کارکنان ایجاد آگاهی در کارکنان نسبت به خطرات موجود در محیط پیرامون تدوین استانداردهای افزایش ایمنی در محیط کار (S5) Shitsuke مفهوم Shitsuke به معنای ایجاد شرایط و بستر مناسب فرهنگی برای رعایت قوانین و مقررات توسط کارکنان و به منظور نیل به عادت انجام هر کار به شیوه صحیح می باشد که در فارسی می توان معادل انضباط را برای آن در نظر گرفت. در فرهنگ نامه های ژاپنی واژه Shitsuke چنین تعریف شده است: آموزش آداب و رسوم به دست آوردن آداب معاشرت با اجرای Shitsuke، استانداردهای انجام هر کار به شیوه درست، در سازمان ایجاد می شود. ایجاد چنین استانداردهایی مرحله ابتدایی نهادینه نمودن S5 بوده و با اجرای S5، این مرحله کامل می گردد. اجرای استانداردهای به وجود آمده نیاز به قوانین و مقررات خاص خود دارد که در مرحله S5 تدوین گشته و به کارکنان در خصوص عمل به آنها آموزش داده می شود. در این صورت است که شرایط و بستر مناسب فرهنگی در سازمان به وجود می آید تا کارکنان قوانین و مقررات را رعایت نموده و عمل به آنها را جزء عادت های کاری خود قلمداد نمایند. با توجه به این که فرهنگ یک سازمان مجموعه ای از عادت های کاری کارکنان آن سازمان می باشد، می توان نتیجه گرفت که عادت های کاری صحیح، فرهنگ سازمانی مناسبی را ایجاد خواهد کرد. البته باید به این نکته توجه داشت که عادت های کاری صحیح به راحتی به دست نمی آیند بلکه حاصل تمرین، کوشش و ممارست بسیار در انجام کارهای صحیح و ایجاد نظم و انضباط در کار می باشد. گستردگی دامنه قوانین که در مرحله اجرای Shitsuke تدوین می گردند باید به گونه ای باشد که کلیه کارکنان سازمان را شامل شده و کارکنان بتوانند در برنامه های S5 مشارکت داشته باشند. این موضوع برای سازمانی که اجرای کامل برنامه S5 را در نظر دارد مطمئناً یک پیروزی بزرگ محسوب خواهد شد. هدف از اجرای Shitsuke هدف اصلی از اجرای Shitsuke استقرار نظام عادت به انجام هر کار به نحو صحیح (فرهنگ نظم و انضباط کاری)، با برقراری قوانین و مقررات خاص در بین کلیه کارکنان می باشد. Shitsuke همچنین می تواند اهداف زیر را شامل گردد: تدوین مقررات و قوانین خاص برای اجرای استانداردهای تدوین شده در S4 ایجاد فرهنگ نظم و انضباط کاری در بین کارکنان سازمان تکامل حلقه پنجگانه S5 با اجرای S5 به عنوان قوای محرکه مراحل چهارگانه قبلی و به منظور استمرار در فعالیت های S5 ایجاد فرهنگ آموزش و نگاه و نگرش سرمایه ای به آن در سازمان به مشارکت گرفتن کلیه کارکنان در فعالیت های بهسازی منابع سازمان به منظور ایاد تفکر مشارکت در کارکنان ایجاد فرهنگ سخت کوشی برای انجام کارها در بین کارکنان ارتقاء فرهنگ نگهداری سازمان در وضعیت مطلوب به لحاظ کیفیت، آراستگی و ایمنی در بین کارکنان بستر سازی آغاز حرکت بهره وری در سازمان

سازماندهی در مدیریت

مهربان فلفلی شاندیز

شکل گیری سازمان: سازمان مجموعه ای است که با اندیشه و قصد تحقق اهداف معینی تعریف می شود و هر سازمان ممکن است دارای اهداف متعددی باشد که این اهداف از طریق فعالیت افراد یا کارکردهای ابزار و تجهیزات تحقق می یابند در سازمان دهی یک نفره و کوچک کلیه وظائف توسط شخص واحدی انجام میشود. یعنی همان شخصی

که تولید می کند می فروشد خدمات ارائه می دهد و منابع مالی را تامین می کند اما با گسترده شدن حجم فعالیتها تقسیم وظائف ضرورت می یابد و تقسیم وظائف در دو جهت افقی و عمودی ابعاد جدیدی در مفاهیم مربوط به سازمان موجب می گردد گرینر

معتقد است که سازمانها به هنگام رشد پنج مرحله تدریجی را در مسیر تکامل پشت سر می گذارند که هر مرحله از یک دوره آرامش و یک دوره بحران به همان گونه که در نمودار ۱ آماده تشکیل می گردد اولین مرحله رشد سازمانی از نظر گرینر خلاقیت نامیده می شود این مرحله تحت سلطه پایه گذاران سازمان بوده تاکید بر تولید محصول و ایجاد بازار دارد. این پایه گذاران به طور معمول گرایش فنی یا تجاری داشته و انرژی ذهنی خود را به طور کامل جذب تولید و خدمات می نمایند در این مرحله مشکلات مدیریتی که روی میدهند این مشکلات را نمی توان از طریق ارتباطات و به طور غیر رسمی حل و فصل کرد بنابراین پایه گذاران خود را زیر بار مسئولیت های مدیریتی ناخواسته تضاد و برخورد های گسترش یافته می یابند و در این نقطه بحران رهبری اتفاق می افتد و رشد سازمان را فقط از طریق هدایت مسیر خواهد ساخت. انتصاب مدیر قوی و توانمند موجب انجام و رشد سازمان خواهد شد و رشد از طریق هدایت را امکان پذیر خواهد ساخت در این مرحله کارکنان کلیدی مسئولیت بیشتری دلرند در حالی که با سرپرستان سطوح پایین تر بیشتر از جنبه دستوری رفتار میشود. رشد از طریق خلاقیت رشد از طریق هدایت بحران استقلال رشد از طریق واگذاری اختیار بحران کنترل رشد از طریق هماهنگی بحران تشریفات زائد اداری رشد از طریق همکاری بحران بعدی

ولی با افزایش سطح تجربه مدیران سطوح عملیاتی تقاضای استقلال بیشتری خواهند داشت و هر سرپرست مطابق اصل پارکینسون هر سرپرست تمایل به بزرگ تر کردن واحد خود دارد بطوری که سرانجام بحران استقلال پیش می آید و مدیر با افزایش اختیار آنها سازمان را تداوم می بخشد در نتیجه ساختار سازمانی گرایش به غیر متمرکز شدن پیدا می کند پس از مدتی مدیران سطوح عالی متوجه می شوند که به تدریج کنترل حاکم گردیده راه حل موثر برای بحران کنترل ایجاد هماهنگی است و این کار از طریق تنظیم مشیها و دستور العمل ها در عرصه های گوناگون امکان پذیر می گردد این امر موجب تقویت تمرکز گرایی می شود و برای افرادی که از آزادی عمل برخوردار بودند مقاومت ایجاد می نماید و بحران رعایت افراطی تشریفات اداری را موجب می گردد. این امر زمانی ایجاد می شود که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شود. علاج بحران تشریفات اداری با ترویج روحیه همکاری است که از طریق تشکیل تیم ها و تاکید بر وجوه اشتراکی افراد متفاوت صورت می گردد. به این ترتیب فراین کنترل اجتماعی و خود کنترلی جای کنترل رسمی را می گیرد. گرینر در مورد بحران بعدی نا مطمئن است با این وجود پیش بینی می کند که اشباع روانی بعضی از کارکنان مسئله جدید ایجاد می کند به این صورت که با تشدید کار گروهی و تحمل فشار های سنگین برای یافتن راه حلهای خلاق کارکنان از نظر جسمی و احساسی تحلیل می روند صاحب نظران اقتصادی برای فائق شدن بر بحران ها یا اجتناب از آنها باید بار رعایت اصول مدیریت به اقتضای زمان و موقعیت از سبک مبتنی بر هدایت و سپس سبک مبتنی هماهنگی به همکاری و سپس از آن به سبک مبتنی بر واگذاری اختیارات برسد نمودار ۲ مراحل رشد سازمانی را از نظر اقتصادی نشان میدهد.

زیاد	هماهنگی همکاری و واگذاری اختیارات	هدایتکم	زیاد	رفتار
کاری	کم نابالغ	بلوغ کم	بلوغ زیر متوسط	بلوغ بالایی متوسط

بنابراین سازمان در ابتدا ممکن است از افراد محدودی تشکیل گردد اما به تدریج مفاهیمی را موجب می گردد که با سازمان دهی آغاز میشود. ساختار سازمانی و فرایند سازماندهی منظور از ساختار سازمانی فرایندی است که فعالیتهای سازمانی تقسیم سازماندهی و هماهنگی می شود ارنست دیل فراگرد پنج مرحله زیر را برای سازمان دهی ارائه می دهد ۱- کارهایی که باید برای تامین هدف در سازمان انجام شود در ابتدا به صورت ریز و تفصیلی باید مشخص گردد برای مثال اگر هدف سازمان مراقبت از بیمار باید به روشنی چگونگی پرستاری و مراقبت از بیماران و تعریف و تجهیزات در ارتباط با این کار مشخص گردد. تا به این وسیله هم افراد بدانند در جهت مراقبت از بیمار چه کاری را باید انجام دهند و هر سازمان بتواند در رقابت با سازمانهای حرفه ای و تخصصی نظیر خود موفق عمل نماید ۲- تقسیم کار: کل کار به اجزای کوچکتر تقسیم می شود تا فعالیت افراد به طور منطقی

و عقلانی و به نحو مطلوب امکان پذیر گردد. این بحث توسط آدام اسمیت مطرح و به تخصصی شدن امور و مشاغل انجامید تقسیمی کار موجب ساده شدن کار و تعیین دوائر سازمانی تفکیک و تحددها تخصص افراد افزایش بهره وری از خود بیگانگی افراد (یعنی از دست دادن مضایا احساس نسبت به کنترل کار یک نفر). کسالت و خستگی افراد به سبب تکرار و انجام کارهای یکنواخت و سرانجام نارضایتی و غیبت آنها می شود. ۳- بخش بندی و ترکیب: به فرایندی که بطور معقول و منطقی کارها را دسته بندی می کنند و امور به مرتبط در یک واحد و دایره سازمانی قرار میگیرند بنابراین بخش به قسمتی از سازمان که بر اساس اختیارات یک مدیر اداره می شود مانند بخش تولید فروش و غیره بنابراین هر بخش امور ویژه ای را انجام می رساند و هر بخش تعریف تخصصی متناسب با انجام امور خود دارد گاهی بررسی شناساندن بخش ها از واژه هایی مانند گروه دفتر فعالیت نیز استفاده می شود. ۴- هماهنگی: یکپارچگی افراد گروهها و فعالیتهایی که در هر دایره انجام می شود موجب می گردد تا کارها راحت انجام شده و هدفهای سازمانی تامین گردد که به تفضیل بیشتر آن پرداخت خواهد شد. ۵- نظارت و سازماندهی مجدد: نظارت بر توانائی سازمان در جهت اجرای برنامه ها چنانچه طراحی سازمان به پاسخ گویی نیازهای برنامه نباشد ضرورت تجدید نظر و سازماندهی مجدد مطرح می شود. انواع ساختارهای سازمان صاحب نظران ترسیم نمودار سازمانی و ساختار دهی را به سه روش عمده بر اساس وظیفه بر مبنای محصول یا بازار و نمودار ماتریسی یا خزانه ای تقسیم بندی می نمایند. در ساختاردهی بر اساس وظیفه تقسیم بندی کار به گونهای است که افرادی را که کارهای مشخص و مشابهی انجام می دهند در درون یک واحد یا یک دایره سازمانی فرار می گیرند. الف) سازمان با حیطه نظارت محدود (ب) سازمان با حیطه نظارت گسترده در سازمان که ساختار آن مبتنی بر محصول یا بازار باشد افراد را در یک واحد گرد هم آورند که در امر تولید بازار یابی یک محصول یا گروهی از محصولات مشابه کار میکنند یا تخصص دارند. و افرادی که در یک حوزه جغرافیایی فعالیت می کنند یا با دسته خاصی از مشتریان ارتباط دارند در یک منطقه قرار میدهند و سرانجام سازمان هائی که دارای ساختار ترکیبی در نوع ساختار وظیفه ای و ساختار مبتنی محصول قرار می گیرد. انواع سازمان دهی و نمودار بندی ساختارها رابه شرح زیر می باشد: ۱- سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات) ۲- سازمان دهی بر اساس محصول ۳- سازمان دهی بر اساس منطقه عملیات ۴- سازمان بر اساس مشتری (ارباب رجوع) ۵- سازمان بر اساس خدمت ۶- ساخت خزانه ای یا ماتریسی ۷- ساخت سازمانی با گروههای متداخل ۸- ترکیب مختلط ۱- سازمان بر اساس وظیفه (نوع عملیات): در این نوع تقسیم بندی ماموریت های کلی سازمان به وظایف تخصصی مثل: فروش تولید امور مالی اداری تدارکات و غیره تقسیم می شود همچنین هر واحد اصلی نیز به نوبه خود به واحد های تخصصی و فرعی تقسیم شده و به ترتیب تحت نظارت سلسله مراتبی از مشاغل مدیریت و سرپرست قرار می گیرد. در بخش بندی وظیفه ای کلیه امور مربوط به یک رشته عملیات مشابه مانند تولید بازار یابی پرسنلی و غیره در یک اداره متمرکز شده و زیر نظر معاونت های مربوط قرار گرفته اند. البته بازدهی این نوع سازمان در صورتی محرز و مسلم است که دامنه عملیات سازمان بر زیاد و وسعت باشد و یا کالاهای مختلف و متعددی تولید نماید. از مزایای مهم این سازمان بر اساس ساخت وظیفه ای این است که باعث سهولت کار سرپرستان گردیده زیرا باید مدیری دامنه تخصصی منحصر به فرد خود را مورد بررسی و آزمون قرار دهد بعلاوه یک سازمان که بر اساس ساخت وظیفه ای (عملیاتی) پی ریزی شده است خیلی آسانتر و سریعتر به مهارت های ویژه ای که به عهده وی محول گردیده خواهد رسید و در عمل خود را آماده مواجه شدن با آنچه که مورد نیاز سازمان است مینماید. اما به عنوان یک سازمان رشد یابنده با توسعه جغرافیایی و توسعه خط تولید معایب سازمان بر اساس ساخت وظیفه ای ظاهر می گردد. بطوریکه با گسترش حوزه عملیاتی اختلافی بین سرعت عملیات و اخذ تصمیم توسط مدیران ایجاد خواهد گشت. زیرا مدیران وظیفه ای جهت انجام امور می بایست تصمیمات خود را به ستاد مرکزی گزارش نمایند و برای مدت طولانی منتظر بمانند تا درخواست و یا تقاضای آنها پاسخ گفته شود بعلاوه اغلب قضاوت و تعین دقیق محاسبات در این ساخت مشکل است. حال این سوال مطرح می شود که اگر قرار باشد محصول جدیدی تولید شود چه کسی مسئول تشخیص

و توسعه را به عهده دارد آیا بخش محصول؟ یا بازاریابی؟ و سرانجام مسئله هماهنگی وظایف اعضای پایین سازمان بعنوان یک مشکل و مسئله اساسی برای مدیریت سطح بالا در این سازمان ها مطرح بوده است و تل حدودی بین اعضای هر بخش و یا سرپرست در هر واحد با سایر بخشها و سرپرستان واحد های دیگر احساس جدائی و بیگانگی مشاهده می شود و لذا این امر موجب اختلاف بیشتر کارکنان نسبت به کارکنان در واحد هایی که می بایست همه آنها در کل اهداف سازمانی دنبال نمایند. بطور خلاصه می توانیم معایب و مزایای این نوع سازمان را بشرح زیر خلاصه نمائیم. الف) مزایا ۱- انعکاس اعمال منطقی و مشخص است ۲- اصول و قوانین جایگزین افراد متخصص می شود ۳- حفظ قدرت و تشخیص بستگی به نوع وظیفه دارد ۴- آموزش و تعلیم و تربیت به آسانی صورت می پذیرد ۵- کنترل برای سطوح بالا به راحتی انجام می پذیرد. ب) معایب ۱- مسئولیت سود آوری فقط در سطوح بالا است ۲- تاکید تاکید بیش از حد روی تخصص افراد سازمان گردیده است ۳- رشد مدیریت تا حدودی محدود است ۴- هماهنگی بین فعالیت ها کمتر است ۵- رشد اقتصادی شرکت بعنوان یک سیستم متنوع دنبال می شود. قابل توجه است که ساخت وظیفه ای سبب بوجود آمدن سازمان بوروکراتیک یا دیوان سالاری می گردد از جمله خصوصیات سازمانهای بوروکراتیک این است که اندازه سازمان آنقدر بزرگ است که اعضای آن همدیگر را نمی شناسند و در نتیجه فرد در سازمان احساس بی هویتی و گم شدن می نماید. این نوع از سازمان ها از سطوح متعدد و سلسله مراتب طولانی تشکیل شده و ترفیع کارکنان تنها از طریق خالی شدن پست در رده بالاتر امکان پذیر است که این امر از طریق خارج شدن فرد از سازمان میسر است که خیلی به ندرت اتفاق می افتد یا از طریق ایجاد واحد های جدید به همین دلیل تمایل به بزرگ شدن و تورم در این نوع سازمان ها خیلی زیاد است در این سازمان ها تاکید بیش از حد بر قوانین مقررات دستورالعملها و آیین نامه ها وجود دارد و کارکنان سطوح پایین تر از ریزه کاری ها و فعالیت هائی مطلع اند که مقامات بالاتر از آنها بی اطلاع اند و به این ترتیب هیچ کس در سازمان وجود ندارد که دقیقاً بداند در سازمان چه می گذرد. یک سازمان بوروکراتیک نمی تواند به حیات خود ادامه دهد مگر آنکه به طریقی مفید بودن خود را ثابت کند و در این راه از هیچ کوششی برای بقای خود دریغ نخواهد کرد ریشه بسیاری از آیین نامه ها و مقررات دست و پا گیر دولتی را می توان در این انگیزه جستجو کرد از اینرو بعضی از شرایطی که بروکراسی را بوجود می آورند عبارتند از: / اندازه بزرگ و تقسیم بندی وظائف بصورت وظیفه ای / عدم وجود سنجش معیار های خدمات و فعالیت های سازمان و در نتیجه مبهم ماندن تمر بخشی یا عدم کفایت فعالیت های سازمان. / عدم وابستگی رشد و حیات سازمان به کسب کیفیت خدمات و تولیدات آن و به عبارتی دیگر تامین منابع مالی و اقتصادی سازمان از تولید کالا و خدمات و وجود رابطه نزدیک و مستقیم بین حقوق و مزایای بیشتر با احراز پست ها و مناصب سازمانی بالا تر می باشد. در سازمان های صنعتی بعلاوه ضرورت های تولید ماشینی و لزوم استفاده از مزایای تولید انبوه کاربرد ساخت سازمانی بر مبنای تخصصی اجتناب نا پذیر است. بدین لحاظ تکنیک های مختلف مهندسی صنعتی و بویژه برنامه ریزی و کنترل تولید بوجود آمدن حدالامکان وابستگی واحد های تخصصی را نسبت به یکدیگر تسهیل و تصحیح نماید که برخی تدابیر مورد عمل در سازمانها به شرح زیر است: /- استاندارد کردن عملیات روشها فرمها حرکتهای مشاغل و وسائل و غیره- / تهیه دستورالعمل دقیق برای اجرای عملیات مختلف تولید و پشتیبان- / آموزش سیستماتیک کارکنان سرپرستان مدیران نسبت به روشهای مورد عمل- / تعیین شاخص های عملکرد و بهره وری برای هر واحد و حتی هر فرد و کوشش به منظور بالا بردن سطح عملیات و همچنین اندازه گیری نتایج عملکرد و مقایسه آن با شاخص تعیین شده و اقدامات اصلاحی برنامه ریزی همه جانبه و کوشش به منظور اجرای دقیق آن توسط مدیران و کارکنان. طراحی گردش و جابجایی شغلی کارکنان و مدیران. تقویت ارتباطات انقی بین واحدهای سازمان از طریق ایجاد کمیته ها و شوراهای هماهنگی. ۲- سازماندهی بر اساس محصول در این ساخت سازمان به واحدهای دارای استقلال داخلی که هر یک عهده دار کلیه عملیات مربوط به تولید فروش و تدارک محصول معینی هستند و دارای کلیه ارگانهای سازمانی و پشتیبانی لازم برای ایجاد وظائف خود می باشد و بر اساس معیارهائی مانند سود بهره وری

کمیت تولید و ضایعات اندازه گیری می شوند در سازماندهی یا بخش بندی بر اساس محصول هر بخش مسئولیت تولید یک محصول و یا یک گروه از محصولات هم خوانواده را به عهده دارد. این نوع تقسیم بندی: الگویی منطقی برای سازمانهایی است که با فناوری متنوع و روشهای بازار یابی متفاوت فعالیت می نمایند چنانچه سازمان بازرگانی واحدی محصولات متنوع و متعددی تهیه کند نوع آنها متفاوت و تولید هر یک مستلزم سرمایه و هزینه های هنگفت و فنون خاصی باشد. (مانند: تولید ماشین الات کشاورزی رادیو تلویزیون و غیره) در این صورت تنوع و تعداد محصولات و تولید هر یک به مقدار زیاد ایجاب می کند که تقسیم کار بر حسب نوع محصولات صورت گیرد. بطور خلاصه مزایا و معایب اینگونه سازمان ها به شرح زیر است: الف) مزایا ۱- خط تولید شدیداً مورد توجه قرار گرفته و تلاشهای لازم جهت تحقق آن بعمل می آید. ۲- مسئولیت سود دهی به عهده همه بخشها گذارده صورت می گیرد. ۳- هماهنگی در بخشها در سطوح مختلف به آسانی صورت می گیرد. ۴- زمینه برای تصمیم گیری در تمام سطوح مدیریت ممکن می باشد. ۵- ترتیب مدیران یا بطور کلی نیروی انسانی در سطح عمومی آسانتر صورت می گیرد ب) معایب ۱- بیشتر نیروی انسانی (مدیران) با تخصص های بالا مورد نیاز است. ۲- کنترل فعالیت های اقتصادی و نگهداری اطلاعات لازم در این مورد مشکل می گردد. ۳- کنترل برای مدیران در سطوح بالا دشوار است. ۴- سازمان براساس منطقه عملیات در تقسیم کار بر حسب منطقه عملیات برای هر ناحیه یا منطقه معین یک واحد سازمانی با اختیارات وسیع تشکیل میگردد که در این حالت روسای سازمان های مربوطه مسئول اجرای عملیات در مناطق مورد عمل هستند البته تقسیم کار در واحد های داخلی ممکن است بر اساس نوع فعالیت تخصصی محصول و حتی می تواند ترکیبی از اینها باشد (همانگونه که در نمودار ۷ ملاحظه می فرمائید). طبیعی است این نوع سازماندهی برای موسسات که نسبتاً بزرگ بوده و تا حدودی متکی به بازارهای محلی است بسیار مفید بوده زیرا این امر باعث سهولت دستیابی مصرف کنندگان به بازارهای مورد نیاز خواهد گردید و به طبع باعث افزایش فروش خواهد شد. الف) مزایا ۱- مسئولیت را در سطوح پائین ایجاد می نماید. ۲- تاکید روی بازارها و مسائل محلی دارد. ۳- هماهنگی عملیات به نحو مطلوبی در منطقه اعمال می شود. (رشد می نماید) ۴- ارتباطات رو در رو یا مستقیم می باشد و از این امر به نحو مطلوبی سازمان میتواند بهره مند شود. ۵- زمینه را برای تعلیم مدیران در تمام سطوح فراهم می نماید. ب) معایب ۱- به مدیران در سطوح مدیریت بالا احتیاج پیدا می شود. ۲- باعث حفظ و نگهداری خدمات مرکزی اقتصادی از یک طرف و از طرف دیگر ممکن است احتیاج به نگهداری و حفظ همان خدمات اقتصادی چون اداره کارکنان خرید و... در سطح منطقه گردد. ۳- کنترل را برای مدیران سطح بالا مشکل می نماید. ۴- سازمان بر اساس مشتری (ارباب رجوع) سازماندهی بر اساس مشتری وقتی صورت می پذیرد که یک بخش فروش یا همه محصولات تولیدی یک شرکت برای یک دسته خاص از مشتریان تولید و فروخته شود در این حالت سازمان را بر اساس نوع مشتریان سازماندهی کرده به طوری که مشتری برای خرید کالا یا خدمات خاص مستقیماً به بخش مربوط مراجعه می نماید. بعنوان مثال: اگر یک شرکت الکترو نیک را در نظر بگیریم تقریباً با سه دسته از مشتریان مواجه است مشتریان نظامی صنعتی و مصرف کننده که موجب می شود این شرکت سازمان خود را همانگونه که در نمودار ۸ مشاهده میگردد طبقه بندی و سازماندهی نماید البته این نوع سازمان دهی کمتر به کار گرفته می شود و بطند معمول از رده میانی به پایین سازمان میباید مبنای این نوع سازمان دهی خواست و نیاز مشتری است. الف) مزایا ۱- تمرکز یافتن روی نیازها و خواسته های مشتریان ۲- به مشتریان این احساس را می دهد که عرضه کنندگان کالا- و خدمات به خواسته ها و مسائل آنها اهمیت می دهند ۳- مهارت در شناخت مشتریان را افزایش می دهد. ب) معایب ۱- هماهنگی عملیات را برای پاسخ به نیاز مشتریان ممکنست با مشکل مواجه سازد ۲- به مدیران ستادهای تخصصی و کارکنان ماهر برای رفع مشکلات و خواسته های مشتریان نیاز است ۳- گروههای مشتریان ممکن است به وضوح تعریف و طبقه بندی نشده باشند. ۵- سازمان براساس خدمتدر این نوع سازمان کلیه فعالیتهای مشابه یا غیر مشابه که برای انجام خدمات یا تولید کالای معینی لازم است دسته بندی شده و در یک واحد سازمانی قرار میگیرند. این نوع

طبقه بندی برای سازمانهایی که کالا و خدمات متنوع را تولید می نماید مفید است زیرا موجب تسهیل در امر هماهنگی فعالیتها در راستای اهداف مورد نظر است. اگرچه اغلب تصور می رود که بخشهای ستادی بر این نوع سازماندهی ترجیح دارند ولیکن سازماندهی بر اساس خدمت جهت کسب اثر بخشی کنترل ویا هر دو با هم در سازمان مطرح است البته به عنوان یک شکل سازمان دهی میبایست سازمان بر اساس نوع خدمت بدقت مورد بررسی و ملاحظه قرار گیرد. در یک موسسه تجاری یا غیر تجاری انواع بخش های تجاری چون امور کارکنان (بویژه استخدام آموزش و گزارشات کارمندی) حسابداری خرید و سایر موارد دیگر دیده می شود. فعالیتهایی که تا حدودی مشابه اند در بخش های خدماتی ویژه متمرکز شده اند و بدین ترتیب می توان از این نوع سازمان دهی جهت اثر بخشی کنترل یا هر دو باهم در سازمان بهره برد. بطور خلاصه مزایا و معایب اینگونه سازمان ها به شرح زیر است: الف) مزایا ۱- باعث صرفه جویی هزینه فعالیت های خدماتی می گردد زیرا فعالیت هائی در بخش های ویژه (تخصصی) متمرکز می شود. ۲- باعث توسعه و افزایش درجه تخصصی در مناطق مدیریت و متخصصان خدماتی می گردد. ب) معایب ۱- خطر عدم کارائی ۲- کنترل بیش از حد بر روی سازماندهی بر اساس خدمات ۳- ایجاد مشکلات و موانع به هنگام ارائه خدمات مناسب برای مشتریان ۴- ساخت خزانه ای یا ماتریسی یکی از اشکال مورد استفاده که بطور متنوعی مورد بهره برداری واقع شده است سازمان بر اساس ماتریس است که از آن به عنوان سازمان پروژه و شبکه نیز نام برده می شود در سازمان بر اساس پروژه (سختمان دوعدی با ساخت ماتریسی) در یک بعد تخصص های لازم برای انجام وظایف (پروژه) بر حسب درجات مختلف تخصص و مهارت تحت سرپرستی مدیران گروهها قرار می گیرند. در بعد دیگر محصول به صورت پروژه هایی با مشخصات معین نظیر تاریخ شروع و پایان پروژه اعتبار پروژه مشخصات عملکرد و اجرائی معین قرار دارند که توسط یک فرد مجری یا مدیر پروژه هماهنگ و اداره میشوند. مدیران پروژه از میان کارشناسان تخصص های لازم را برای انجام عملیات تخصصی در دوره پروژه انتخاب می کند. این افراد در مدت اجرای پروژه از لحاظ تخصصی و همچنین سازمانی تحت نظارت مستقیم مدیر پروژه قرار دارند و در انقضای عملیات روزه مجدداً به گروه تخصص خود باز می گردند. سازمان بر اساس پروژه در حقیقت یک نوع ترکیب بین بخش بندی تخصصی وظیفه ای و محصول است که در نهایت امر باعث افزایش بهره وری سازمان و رضای مشتریان شرکت می گردد. این نوع سازمان در واقع شکل پیشرفته تری از سرپرستی چند جانبه است و در موسسات بزرگ اعمال فنی پیچیده و متعددی را انجام می دهند بکار می رود. البته این نوع تقسیم بندی قبلاً بیشتر در سازمانهای تحقیقاتی و مشاوره ای مراکز آموزشی مورد استفاده قرار می گرفت. در حال حاضر علاوه بر سازمان مذکور در شرکت های بزرگ نیز مورد استفاده قرار می گیرد جدول ۱۰ یکی از سازمانهای ماتریسی را نشان می دهد. بطوریکه در این نمودار ملاحظه می نمائید در یک بخش مدیران وظیفه ای عهده دار وظایف مهندسی می باشند که با هدایت مدیران پروژه امکان به انجام رسیدن محصول را در یک پروژه دنبال می نمایند. سازمان بر مبنای پروژه از جهات متعدد با سازمانهای متداول متفاوت است برای مثال: سازمانی بر مبنای پروژه یک تعهد موقت است نه دائمی و وحدت فرماندهی رعایت نمی شود سلسله مراتب و ارتباط صف و ستاد به گونه ای که در اغلب سازمان ها متداول است مفهوم ندارد واز همه مهم تر یک رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف برقرار می شود به گونه ای که بدون همکاری نزدیک آنها پیشرفت اجرای طرح امکان پذیر نیست. الف) مزایا ۱- هدف کس نتیجه مطلوب است ۲- هویت حرفه ای و تخصصی افراد حفظ می گردد. ۳- میزان سود هر محصول مشخص می گردد. ب) معایب ۱- تضاد در حدود اختیار سازمان بین مدیران گروههای مهندسی و مدیران پروژه وجود دارد. ۲- نیاز به ایجاد ارتباط گسترده وجود دارد و جلسات مکرر و تصمیم گیری های بیش از حد است ۳- امکان بروز دستورات متناقض فراوان وجود دارد ۴- ساخت سازمانی با گروههای متداخل در این نوع ساختار دهی سازمان به عنوان شبکه ای از گروههای به هم پیوسته طراحی می گردد در این نوع ساختاردهی عملکرد کلی سازمان را فقط موهون کیفیت کار گروهها نمی داند بلکه به هم پیوستگی این گروهها مد نظر است ضمن این که ایفای نقش مدیران را امکان پذیر می سازد تا وقتی

تلاشهای فردی را به تلاش های گروهی واهداف فردی را به اهداف گروهی تبدیل نماید و بدینوسیله مشارکت افراد را در برنامه ریزی حل مساله و تصمیم گیری امکان پذیر سازد این نوع ساختار سازمانی را سیستم اثر بخشی تعاملی مدیریت نیز خوانده می شود گروههای متداخل- ترکیب مختلطدر عمل بسیاری از سازمانها وموسسات ترکیبی از طرح های ساختاری را در سازمان ممکنست بکار گیرند تا از مزایای انعطاف پذیری طرح های ترکیبی استفاده نمایند برای مثال : در یک واحد تولیدی ممکن است سازمان در مرحله اول بر اساس نوع محصول در مرحله بعد بر اساس نوع عملیات یا وظیفه تقسیم شود.(مثلا فروش و تولید)بعد خود فروش را بر اساس منطقه عملیات تقسیم نمائیم و تولید را نیز بر اساس نوع محصول طبقه بندی نمائیم وحال این پرسش مطرح است که کدامیک از اشکال متداول سازمانی بهترین مزیت را دارد؟یک بهترین روش سازماندهی با بخش بندی سازمان که قابلیت اجراء و در عین حال برای همه سازمان ها و همه موقعیت ها وجود داشته باشد وجود ندارد.سازماندهی از نظر اسلام در مدیریت خدا گونه کارکنان یک ارگان باید در چارچوب وظیفه که به آنها محول شده از مدیر مربوط به خود فرمان بگیرد و فرمانبرداری نمایند و به نوبه خود مدیران هر قسمت از ما فوق خود فرمانبرداری نمایند چرا که اگر کثرت فرماندهی وجود داشته باشد ،کارکنان ممکن است در تضاد فرمانها قرار بگیرند و نتوانند کار محوله را تشخیص وانجام دهند.قران نیز این سیاست را که اهمیت دادن به گروه های کوچک و سازماندهی میان آنهاست در ضمن سرگذشت قوم موسی به ما میآموزد.حضرت محمد(ص)نیز چون زمام امور مدینه را بدست گرفتند برای ایجاد نظم و عدالت و توزیع عادلانه در قانون اساسی مدینه،مردم را به اقوام گوناگون تقسیم کردند و هر قوم و قبیله ای را مسئول تامین افراد حل مشکلات و کمبود های آنان قرار دادند.در حال حاضر تقسیم حجاج به کاروانها نمونه خوبی است برای توزیع عادلانه مواد میان آنها.دین مبین اسلام دین تشکیلات است. در این دین که این دعوت به خیر و نهدی از منکر از ارکان ان است وجود تشکیلات منظم ضرورت دارد.دستورات دینی ما باید هویت و ساختار هماهنگ و یک پارچه به خویش بگیرد و فعالیت ثمر بخش با شیوه بازدهی بیشتر داشته باشد .با کمی دقت در زندگی پیامبر اکرم(ص)متوجه میشویم که روش دعوت آن رهبر الهی نه تنها با شیوه سازمان دهی و تشکیلات بیگانه نبوده بلکه همواره با نظم سازمانی و تشکل همراه بوده است. یکپارچه کردن و هماهنگ نمودن فعالیت های تبلیغی برای اشاعه دین مبین اسلام همسو کردن آنها و بر گردن شیوه ای بارور تر و ثمر بخش تر در جهت ایجاد فضای تشکیلاتی نه تنها در عصر ما مجاز و مشروع است بلکه جنبه و جوب ولزوم نیز به خود می گیرد .با بررسی دقیق این مطلب روشن خواهد شد که سازماندهی در سطوح مختلف مورد توجه رهبران اسلام بوده است. حضرت علی (ع)در نهج البلاغه می فرماید:(هر یک از کارگذاران را عهده دار مسئولیت مشخص به همراه شرح وظایف بگردان چرا که این عمل موجب پیشگیری از کاهلی و سستی و فرار از مسئولیت است .با سازمان دهی مسیر راه افراد سازمان تبیین می شود و از کمروها و انحرافات از خط مشی سازمان جلوگیری میشود در واقع پیروی از راه های دیگر و افتادن در مسیرهای غیر مستقیم به علت ناهمخوانی های با اهداف سازمان انسجام گروهی را از بین می برد . پس باید راه روشن باشد و این امر در سایه سازماندهی دقیق صورت می پذیرد.(و ان هذا صراطی مستقیما فاتبعوه و لا تتبعوا السبل فتفرق بکم عن سبیلہ ذلکم وصیکم به لعلکم تتقون)(انعام ایه ۵۳)این است راه راست از ان پیروی کنید و از راه های دیگر که موجب تفرقه و پریشانی شماست جز از راه خدا مطابعت نکنید و این است سفارش خدا به شما که پرهیز کار شوید.علی (ع)فرمود:الامورالمنتمنظمه یفسد ها الخلاف)کارهای منظم را کارهای نا منظم و نامرتب نابود می کند .با دقت در مفهوم فرمایش حضرت مشخص میشود که نه تنها تشکیلات لازم و ضروری است که نبود ان مضر است .البته توجه به این نکته لازم است که فعالیت و سازماندهی اسلامی با سازماندهی غیر اسلامی تفاوت زیادی دارد که این ریشه در تفاوت ماهیت و طبیعت و جوهر ایدئولوژی اسلام و سایر مکاتب دارد.در تشکیلات و سازماندهی اسلامی افراد و دست اندرکاران نظام در جهت رسالت گام برداشته نه رسالت انسانیروی از خدا و رسول خدا وجود دارد نه هر چیز غیر ان. در این تشکیلات تلاش گران پاداش و مزد خود را از دستان همیشه گسترده پروردگار می گیرند نه انسان هایی که افریننده او هستند . در

تشکیلات و سازماندهی غیر اسلامی برتری و توفیق افراد تابع موضوع و مرتبت آنها در تشکیلات است. اوامر و دستورات فقط بر اساس سلسله مراتب صورت می پذیرد اما برتری در سازماندهی اسلامی بر اساس برتری در پیشگاه الهی است (ان اکرمکم عند الله اتقیکم) ملائکه تقوی الهی است. جامه ما از حیث پشتوانه تشکیلات نیز غنی است و منابع و امکانات فراوانی برای استفاده و بهره جویی داریم که اولین آن قرآن و سپس احادیث و روایات و سخنان ارزشمندی است که جمع اوری شده یا مندرج است در کتاب گرانقدر نهج البلاغه (خطبه ۱۵۸) که دستور عمل عملی و عینی برای مدیران است. (فی صفة القرآن الا ان فیه علم ما یاتی و الحدیث عن الماضی و دواء دائکم و نظم ما بینکم). امام در توصیف قرآن می فرماید: در آن علم و دانش فراوان و آنچه بیاید وجود دارد و سخن در مورد گذشتگان و داوری درد شما و نظم آنچه میان شما می باشد. در سازماندهی گروه آنچه مهم است آموزش برای بهبود سازماندهی است. برای آموزش مداوم اجزا به منظور تداوم و تقویت ساختاری که روش های مختلف آموزش می توان استفاده کرد. یکی از این روش ها آموزش اجزای گروه به دست افراد گروه خودی است. پس سازماندهی با آموزش مداوم همگون بوده و همخوانی دارد و از ملزومات آن است. (کونوا ربایین، بما کنتم تعلمون الکتاب و بما کنتم تدرسون) خداشناس و خداپرست باشید چنان چه این حقیقت را به دیگران می آموزید خود نیز یاد می گیرید. (ال عمران ایه ۷۹) ربانی در این ایه منظور دانشمندان و علمایی هستند که مسئولیت تربیت و پرورش افراد جامعه را بر عهده آنهاست. این علما مانند شمعه‌های فروزان روشنی بخش راه و مسیر انسانها هستند. آموزش همنوایی و همبستگی را در سازمان تقویت می کند در سازماندهی گروه زمانی میتوان انتظار همبستگی و همنوایی داشت که برای اعضا بینات و دلایل و ادله متعارف وجود داشته باشد در غیر این صورت فقدان موفقیت سازماندهی موجب از هم گسیختگی گروه خواهد شد. (و لا تکونوا کالذین تفرؤ و اختلفوا من بعد ما جاءهم الینات) و مانند آنان نباشید که س از آن آیات و ادله روشن برشان آمد تفرقه و اختلاف نمود (ال عمران ایه ۱۰۵) اهمیت سازماندهی بدان حد است که امام علی (ع) عمل به آن را یکی از نشانه های خردمندی می داند. در پاسخ به این سوال که از ایشان در خواست کردند فرد خردمند را برایشان وصف کند فرمودند: (هو الذی یضع الشیء مواضعه فکان ترک صفتة صفتة له، اذ کان بختلاف وصف العاقل). همین کار را هم کردم یعنی که نادان به خلاف خردمند هر چیزی را در جای خودش قرار نمی دهد. همان طور که امام علی (ع) می فرماید: کار هیچ کدام به ثمر نخواهد رسید مگر با همکاری دیگری. این بحث امروزه تحت عنوان ارتباط و تعامل سازمانها از یکدیگر مطرح می شود. در این خصوص تحقیقات و بررسی های زیادی صورت گرفته که برای اطلاع بیشتر رجوع به کتاب های در خصوص سازمان و مدیریت توصیه می شود. حضرت علی (ع) می فرماید: (اوصیکم عباد الله یتقوی الله و نظم امرکم). (من وصیة لامیرالمومنین (ع) الحسن والحسین علیهم السلام لما ضربت ابن ملجم لعنت الله. اوصیکم و جمیع ولدی و اهلی و من بلغه کتابی، بتقوی الله و نظم امرکم). از وصیت امیرالمؤمنان به حسن و حسین علیهما السلام هنگامی که ابن ملجم ملعون ایشان را ضربه زده بود: سفارش می کنم به شما دو نفر و تمام فرزندان و خانواده ام و کسانی که نامه من به آنها میرسد به تقوی خدا و نظم در کارتان. حداکثر استفاده از حداقل منابع در مدیریت امروزی با تمام ویژگی های آن دارا بودن منابع مالی و مادی و انسانی یک بحث است و چگونگی استفاده از این منابع و استفاده بهینه از این منابع بحث دیگری است. در بحث سازماندهی استفاده ناصحیح و همچنین استفاده نا به هنگام می تواند سازمان را از حرکت بازداشته یا حداقل حرکت حرکت آن را کند نماید که این نیز مانع رشد خواهد شد. این رشد در همه ی زمینه ها قابل تعمیم است مثل بعد رشد اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و غیره موانع سد راه رشد هم بازدارنده اند و موجب شکست (ان الله یامرکم ان تودوا الامانات الی اهلها و اذا حکمتم بین ناس ان تحکمو بالعدل (نساء ایه ۵۸) خدا به شما امر می کند که امانت را به صاحبش باز دهید و چون حاکم بین مردم شوید به عدالت رفتار کنید. انجام هر کاری به جای خود با سازماندهی از دوباره کاری ها و تقسیم غیر منطقی کارها میان واحد ها و قسمت های مختلف جلوگیری خواهد شد. علی (ع) خطاب به مالک می فرماید: (و ایاک و العجلة بالامور قبل اوانها او التسقط فیها عند امکاتها او اللحاجه فیها اذا تنکرت، او الوهن عنها اذا استوصحت فضع کل امر موضعه و

او قرع کل امر موقع. ای مالک از شتاب در راه رسیدن پیش از زمان ان و از سهل انگاری در انجام دادن ان وقتی که امکان انجام دادن ان را دارد بپرهیز و نیز از پافشاری در امور هنگامی که وجه درست ان نامشخص است یا سستی در انجام دادن ان زمانی که درستی ان روشن است. یعنی هر کاری را در جای خود به جای ارا ایجاد وحدت و یک پارچگی خداوند متعال در سوره حجرات ایه ۹ می فرماید: (و ان طائفتان من المومنین اقتتلوا فاصلحوا بینهما فان بغت احديهما علی الاخری فقاتلو التی تبغی حتی تفیء الی امر الله فان فاءت فاصلحوا بینهما بالعدل و اقسطوا ان الله یحب المقسطین) اگر دو طایفه از اهل ایمان با هم به قتال و دشمنی پردازند البته شما مومنان بین انها صلح بر قرار دارید و اگر قومی بر دیگری ظلم کرد با ان تایفه ظالم قتال کنید تا به فرمان خدا باز اید پس هر گاه حکم حق برگشت با حفظ عدالت ان ها را صلح دهید و همیشه عدالت کنید زیرا خداوند بسیار اهل داد و عدل را دوست می دارد خداوند متعال مومنان را موظف می داند که یکدیگر را اصلاح کنند. استفاده از مهارت متخصصان و کاردانی خبرگان یکی از اصول عمده در مبحث سازماندهی، اصل تفویض اختیار است. با واگذاری اختیارات اعضای سازمان مسئولیت می پذیرند و نسبت به مسئولیت خویش پاسخ گو هستند. تفویض اختیار عبارت است از انتقال اختیار و مسئولیت رسمی از مافوق به زیر دست برای انجام دادن وظایف خاص. واگذاری اختیار و مسئولیت موجب می شود که سازمان به شکل موثر تری فعالیت کند زیرا هیچ ما فوقی نمی تواند شخصا همه ی وظایف سازمان را به طور کامل انجام دهد. تفویض اختیار و مسئولیت از بالاترین رده مدیریت آغاز می شود و معمولا- به انتقال قدرت قانونی از رئیس به مرئوس اطلاق می شود. با وجود این بسیاری از رهنمود های تفویض اختیار بر اصول کلاسیک مدیریت استوار است. با تقسیم کار وظایف و مسئولیت های ویژه ی هر قسمت و مقام سازمانی مشخص می شود. حضرت علی (ع) در نامه ۵۳ به مالک اشتر می فرماید: (و اجعل لراس کل امر من امورک راسا منهم لا- یقهره کبیرها و لا- یتشتت علیه کثیرها) ای مالک باید برای هر نوع از کارهایت یک رئیس انتخاب کنی. رئیسی که کارهای مهم وی را مغلوب نسازد و کثرت کارها او را پریشان و خسته نکند. فهرست (۱) سازماندهی (۱-۱) شکل گیری سازمان (۲) ساختار سازمانی و فرایند سازماندهی (۲-۱) کارهایی که باید برای تامین هدف در سازمان انجام شود (۲-۲) تقسیم کار (۲-۳) بخش بندی و ترکیب (۲-۴) هماهنگی (۲-۵) نظارت و سازماندهی مجدد (۳) انواع ساختارهای سازمان (۳-۱) سازمان براساس وظیفه (نوع عملیات) (۳-۲) سازماندهی بر اساس محصول (۳-۳) سازمان براساس منطقه عملیات (۳-۴) سازمان بر اساس مشتری (ارباب رجوع) (۳-۵) سازمان براساس خدمت (۳-۶) ساخت خزانه ای یا ماتریسی (۳-۷) ساخت سازمانی با گروههای متداخل (۳-۸) ترکیب مختلط (۴) سازماندهی از نظر اسلام (۵) حد اثر استفاده از حداقل منابع (۶) انجام هر کاری به جای خود (۷) ایجاد وحدت و یک پارچگی (۸) استفاده از مهارت متخصصان و کاردانی خبرگان (۹) منابع مبانئ سازمان و مدیریت طاهره فیضی مبانئ سازمان و مدیریت دکتر رضائیان مدیریت اسلامی محمد رضا سرمندی مروری جامع بر نظریه های مدیریت و سازمان دکتر سید رضا جوادین

درباره مرکز تحقیقات رایانه‌ای قائمیه اصفهان

بسم الله الرحمن الرحيم

جاهِدُوا بِأَمْوَالِكُمْ وَأَنْفُسِكُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِنْ كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ (سوره توبه آیه ۴۱)

با اموال و جانهای خود، در راه خدا جهاد نمایید؛ این برای شما بهتر است اگر بدانید حضرت رضا (علیه السلام): خدا رحم نماید بندهای که امر ما را زنده (و برپا) دارد ... علوم و دانشهای ما را یاد گیرد و به مردم یاد دهد، زیرا مردم اگر سخنان نیکوی ما را (بی آنکه چیزی از آن کاسته و یا بر آن بیافزایند) بدانند هر آینه از ما پیروی (و طبق آن عمل) می کنند

بنادر البحار- ترجمه و شرح خلاصه دو جلد بحار الانوار ص ۱۵۹

بنیانگذار مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان شهید آیت الله شمس آبادی (ره) یکی از علمای برجسته شهر اصفهان بودند که در

دلدادگی به اهل بیت (علیهم السلام) بخصوص حضرت علی بن موسی الرضا (علیه السلام) و امام عصر (عجل الله تعالی فرجه الشریف) شهره بوده و لذا با نظر و درایت خود در سال ۱۳۴۰ هجری شمسی بنیانگذار مرکز و راهی شد که هیچ وقت چراغ آن خاموش نشد و هر روز قوی تر و بهتر راهش را ادامه می دهند.

مرکز تحقیقات قائمیه اصفهان از سال ۱۳۸۵ هجری شمسی تحت اشراف حضرت آیت الله حاج سید حسن امامی (قدس سره الشریف) و با فعالیت خالصانه و شبانه روزی تیمی مرکب از فرهیختگان حوزه و دانشگاه، فعالیت خود را در زمینه های مختلف مذهبی، فرهنگی و علمی آغاز نموده است.

اهداف: دفاع از حریم شیعه و بسط فرهنگ و معارف ناب ثقلین (کتاب الله و اهل بیت علیهم السلام) تقویت انگیزه جوانان و عامه مردم نسبت به بررسی دقیق تر مسائل دینی، جایگزین کردن مطالب سودمند به جای بلوتوث های بی محتوا در تلفن های همراه و رایانه ها ایجاد بستر جامع مطالعاتی بر اساس معارف قرآن کریم و اهل بیت علیهم السلام با انگیزه نشر معارف، سرویس دهی به محققین و طلاب، گسترش فرهنگ مطالعه و غنی کردن اوقات فراغت علاقمندان به نرم افزار های علوم اسلامی، در دسترس بودن منابع لازم جهت سهولت رفع ابهام و شبهات منتشره در جامعه عدالت اجتماعی: با استفاده از ابزار نو می توان بصورت تصاعدی در نشر و پخش آن همت گمارد و از طرفی عدالت اجتماعی در تزریق امکانات را در سطح کشور و باز از جهتی نشر فرهنگ اسلامی ایرانی را در سطح جهان سرعت بخشید.

از جمله فعالیتهای گسترده مرکز:

الف) چاپ و نشر ده ها عنوان کتاب، جزوه و ماهنامه همراه با برگزاری مسابقه کتابخوانی

ب) تولید صدها نرم افزار تحقیقاتی و کتابخانه ای قابل اجرا در رایانه و گوشی تلفن همراه

ج) تولید نمایشگاه های سه بعدی، پانوراما، انیمیشن، بازیهای رایانه ای و ... اماکن مذهبی، گردشگری و ...

د) ایجاد سایت اینترنتی قائمیه www.ghaemiyeh.com جهت دانلود رایگان نرم افزار های تلفن همراه و چندین سایت مذهبی دیگر

ه) تولید محصولات نمایشی، سخنرانی و ... جهت نمایش در شبکه های ماهواره ای

و) راه اندازی و پشتیبانی علمی سامانه پاسخ گویی به سوالات شرعی، اخلاقی و اعتقادی (خط ۰۲۳۵۰۵۲۴)

ز) طراحی سیستم های حسابداری، رسانه ساز، موبایل ساز، سامانه خودکار و دستی بلوتوث، وب کیوسک، SMS و ...

ح) همکاری افتخاری با دهها مرکز حقیقی و حقوقی از جمله بیوت آیات عظام، حوزه های علمیه، دانشگاهها، اماکن مذهبی مانند مسجد جمکران و ...

ط) برگزاری همایش ها، و اجرای طرح مهد، ویژه کودکان و نوجوانان شرکت کننده در جلسه

ی) برگزاری دوره های آموزشی ویژه عموم و دوره های تربیت مربی (حضور و مجازی) در طول سال

دفتر مرکزی: اصفهان/خ مسجد سید/ حد فاصل خیابان پنج رمضان و چهارراه وفائی / مجتمع فرهنگی مذهبی قائمیه اصفهان

تاریخ تأسیس: ۱۳۸۵ شماره ثبت: ۲۳۷۳ شناسه ملی: ۱۰۸۶۰۱۵۲۰۲۶

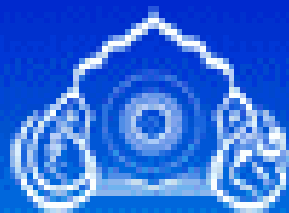
وب سایت: www.ghaemiyeh.com ایمیل: Info@ghaemiyeh.com فروشگاه اینترنتی:

www.eslamshop.com

تلفن ۰۲۳۵۷۰۲۳-۲۵ (۰۳۱۱) فکس ۲۳۵۷۰۲۲ (۰۳۱۱) دفتر تهران ۸۸۳۱۸۷۲۲ (۰۲۱) بازرگانی و فروش ۰۹۱۳۲۰۰۰۱۰۹ امور

کاربران (۰۳۱۱)۲۳۳۳۰۴۵

نکته قابل توجه اینکه بودجه این مرکز؛ مردمی، غیر دولتی و غیر انتفاعی با همت عده ای خیر اندیش اداره و تامین گردیده و لی



مرکز تحقیقات و ترجمه

اصفهان

گام‌ها

WWW



برای داشتن کتابخانه های تخصصی
دیگر به سایت این مرکز به نشانی

www.Ghaemiyeh.com

www.Ghaemiyeh.net

www.Ghaemiyeh.org

www.Ghaemiyeh.ir

مراجعه و برای سفارش با ما تماس بگیرید.

۰۹۱۳ ۲۰۰۰ ۱۰۹

